

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Administración de Empresas**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,  
FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA  
CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2013”

**Tesis previa a la obtención  
del título de Ingeniera Comercial**

## **AUTORAS:**

MOLINA ORTIZ KATHARINE VANESA  
ZENTENO SAMANIEGO MARÍA VERÓNICA

## **DIRECTORA:**

ECO. ESCANDÓN MORALES MARÍA SOLEDAD

CUENCA – ECUADOR

2015



## RESUMEN

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD DE CUENCA, PERIODO 2013”, tiene como objetivo principal determinar la incidencia de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral del personal.

El presente trabajo está integrado por tres capítulos:

En el Primer Capítulo, se describe las generalidades, antecedentes, directrices gerenciales y estructura organizacional de la compañía.

En el Segundo Capítulo, se expone la metodología y conceptos básicos a ser aplicados para el desarrollo de nuestra tesis, se tomó en cuenta teorías de contenido sobre la motivación, siendo la más representativa la Teoría de Herzberg, la cual permitió generar el modelo de encuesta para medir el Clima organizacional; mientras en lo que corresponde al Desempeño Laboral, se realizó una Evaluación de 90° que brinde la información necesaria para realizar el proceso de correlación.

El Tercer Capítulo, se presenta el Análisis e Interpretación de resultados de la encuesta de Clima organizacional y Desempeño Laboral, así como la correlación existente entre las variables obtenida a través de la técnica Spearman; finalizando con las conclusiones y recomendaciones obtenidas al desarrollar este estudio.

**Palabras claves:** Clima organizacional, factores extrínsecos, factores intrínsecos, desempeño laboral.



## ABSTRACT

The primary objective of “The organizational environment and its impact on the work performance of the employees of administrative, financial, and commercial management in CEM Austrogas in the City of Cuenca, 2013” is to determine the impact of the organizational environment factors on the work performance of the employees of CEM Austrogas.

This study is presented in three chapters:

Chapter 1 describes the general information, background, and organizational structure of the company.

Chapter 2 explains the methodology and basic concepts to be applied in the development of our thesis. The most representative of these methodologies in our study is the Herzberg Theory, which has permitted us to generate an interview model to measure the organizational environment. Meanwhile, we performed a 90° Evaluation of Work Performance in the company.

Chapter 3 presents an analysis and interpretation of the results of the Organizational Environment Survey and Work Performance, as well as the correlation between the variables obtained through the Spearman Method. This chapter ends with conclusions and recommendations for developing this study.

**Key words:** Organizational environment, extrinsic factors, intrinsic factors, work performance.



## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
DEDICATORIA.....	11
DEDICATORIA.....	12
AGRADECIMIENTO.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPITULO I .....	15
“ANTECEDENTES DE LA CEM AUSTROGAS” .....	15
1.1. Generalidades.....	15
1.2. Antecedentes .....	16
1.3. Directrices Generales.....	17
1.3.1. Misión .....	17
1.3.2. Visión.....	17
1.3.3. Valores organizacionales.....	17
1.3.4. Políticas de calidad.....	19
1.4. Estructura Organizacional .....	19
1.4.1. Organigrama de LA CEM AUSTROGAS .....	19
CAPITULO II .....	22
“METODOLOGIA” .....	22
2.1. Tipo de Investigación .....	22
2.2. Población .....	23
2.3. Operacionalización de variables .....	24
2.3.1. Variable independiente: Clima organizacional.....	24
2.3.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral.....	34
2.4. Métodos e instrumentos para la recolección de datos .....	36
2.5. Procesamiento y análisis de la información .....	41
CAPITULO III .....	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL .....	43



3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ....	43
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL.....	66
3.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	75
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFIA .....	82
ANEXOS .....	85
Anexo 1.- Diseño de Tesis .....	85

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Organigrama de LA CEM AUSTROGAS .....	21
Figura 2.- Teoría de Maslow.....	27

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.- Nómina de personal .....	23
Cuadro N° 2.- Componentes de la variable Clima Organizacional .....	33

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Salario .....	44
Tabla 2.- Políticas de la empresa y su organización. ....	45
Tabla 3.- Ambiente de trabajo .....	47
Tabla 4.- Información y Comunicación .....	49
Tabla 5.- Ergonomía en la oficina.....	51
Tabla 6.- Capacitación .....	53
Tabla 7.- Reconocimiento .....	55
Tabla 8.- Equidad .....	57
Tabla 9.- Responsabilidad.....	59
Tabla 10.- Realización Personal.....	61



Tabla 11.- Crecimiento Personal .....	63
Tabla 12.- Resultados de factores extrínsecos .....	65
Tabla 13.- Resultados de factores intrínsecos .....	65
Tabla 14.- Orientación de resultados .....	67
Tabla 15.- Calidad .....	69
Tabla 16.- Relaciones Interpersonales .....	71
Tabla 17.- Habilidad .....	73
Tabla 19.- Resultados del procedimiento de correlación bivariada. Correlación de Spearman y significación estadística .....	75
Tabla 20.- Relación Factor Extrínseco y Desempeño Laboral .....	77
Tabla 21.- Relación Factor intrínseco y Desempeño Laboral.....	78

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.....	45
Gráfico N° 2.....	47
Gráfico N° 3.....	49
Gráfico N° 4.....	51
Gráfico N° 5.....	53
Gráfico N° 6.....	55
Gráfico N° 7.....	57
Gráfico N° 8.....	59
Gráfico N° 9.....	61
Gráfico N° 10.....	63
Gráfico N° 11.....	67
Gráfico N° 12.....	69
Gráfico N° 13.....	71
Gráfico N° 14.....	73



Yo, *Molina Ortiz Katharine Vanesa*, autora de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 15 de abril del 2015

---

Molina Ortiz Katharine Vanesa  
C.I. 1400683700



Yo, *Zenteno Samaniego María Verónica*, autora de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 15 de abril del 2015

---

Zenteno Samaniego María Verónica  
C.I. 0105219323





Yo, Molina Ortiz Katharine Vanesa, autora de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 15 de abril del 2015

---

Molina Ortiz Katharine Vanesa  
C.I. 1400683700



Yo, *Zenteno Samaniego María Verónica*, autora de la tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013” certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 15 de abril del 2015

---

Zenteno Samaniego María Verónica  
C.I. 0105219323



## DEDICATORIA

A Judith, Tarquino y Carlota por su apoyo, confianza y amor incondicional, a mi hermana Tania por ser ejemplo de superación y persistencia en sus sueños, a mi abuelito Héctor por sus oraciones de bendición, y en especial a mi amiga y compañera Verito por la paciencia, cariño y consejos, a mis familiares y amigos por sus buenos deseos.

***Vanesa***



## DEDICATORIA

A Dios, por ser quien forjo mi camino, a mi amado esposo Payo, por ser mi apoyo incondicional y creer en mí, a mi hijo Sebas, por ser el motivo de inspiración en mi vida, a mis padres Jhonny y María, por enseñarme que en la vida todo es posible cuando uno quiere de verdad, a mis hermanos Gus y Chabe, por poner la chispa de alegría, a mis suegros José y Ruth, por su ayuda en todo momento, a mis familiares y amigos por sus sonrisas de ánimo, de manera especial a mi compañera y amiga Vanesa, por todas las sonrisas y lágrimas compartidas, para poder culminar con este gran sueño juntas.

***Verónica***



“Él les dijo: Lo que es imposible para los hombres, es posible para Dios”

**Lucas 18:27**

“Quien quiere hacer algo encuentra un medio, quien no quiere hacer nada encuentra una excusa”

**Proverbio Árabe**

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por guiar nuestro camino con su luz y sabiduría.

A nuestras familias y amigos por el apoyo durante esta etapa de la vida.

De manera especial a la Eco. Soledad Escandón por sus conocimientos compartidos y guía en este trabajo; al Eco. Fabián Cordero por su paciencia y apoyo.

Al personal de La CEM AUSTROGAS por la apertura brindada para realizar este proyecto; de manera especial al Ingeniero Andrés Murillo M.

***Vanesa y Verónica***



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional es de gran importancia en las empresas, porque permite identificar la percepción que los empleados tienen sobre las condiciones que la organización ofrece, así también cuan motivados pueden llegar a estar, al realizar las actividades dentro de ella.

Debido a que el empleado entrega ocho horas diarias de su vida a la empresa, el empleador debe proporcionar las condiciones adecuadas para el confort de los colaboradores, aumentando el compromiso con la empresa para alcanzar un nivel de productividad óptimo.

El clima organizacional no solo hace referencia al sentir de los empleados sino a la relación con los clientes externos e internos, pues estos, al percibir que dentro de la organización existe un ambiente apropiado, ocasiona un vínculo comunicativo.

Es por ello que hemos considerado importante realizar el análisis en La CEM AUSTROGAS, con el propósito de tener una idea más profunda del ambiente laboral y como este se replica en todos sus miembros, pudiendo llegar hacer un estudio que se profundice en el tiempo.

Para examinar este tema tan interesante, nos basamos en Teorías de Contenido de Motivación, haciendo hincapié en el análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos propuestos por Herzberg.



## CAPITULO I

### “ANTECEDENTES DE LA CEM AUSTROGAS”

#### 1.1. Generalidades

En Ecuador, desde los años 70 el petróleo es uno de los ejes centrales que aportan a la economía del país, convirtiéndose en uno de los principales productos de exportación ayudando a dinamizar y ampliar el desarrollo económico.

A este se le considera un recurso natural no renovable, proveniente de compuestos fósiles, resultantes de la descomposición de materia orgánica por ejemplo hojas, árboles caídos, animales muertos, etc que han tardado cientos de años en desintegrarse. Una vez extraído de las entrañas de la tierra, el crudo es transportado hacia una refinería donde es almacenado. Luego de un complejo tratamiento y procesamiento se obtienen derivados tales como son: aceites, combustible, lubricantes, brea, gas, entre otros.

Uno de los más indispensables para el consumo humano es el GLP (Gas Licuado de Petróleo), su destino fue como combustible de primera necesidad en el uso doméstico.

La producción nacional de GLP se realiza desde la Refinería Estatal de Esmeraldas y en el Complejo Industrial de Shushufindi; al considerarse un producto de consumo popular, ha recibido subsidio por parte de los gobierno de turno.

La empresa encargada de realizar la comercialización de GLP es PETROECUADOR, está destina el producto a las diferentes plantas de



almacenamiento y envasado que operan en el Ecuador, mismas que son empresas públicas y privadas, como son:

- Petrocomercial, Matriz-Esmeraldas
- Duragas, Matriz-Guayaquil
- Agipgas Matriz-Quito
- Congas, Matriz-Quito
- Austrogas, Matriz-Cuenca
- Lojagas, Matriz-Loja
- Mendogas, Matriz-Riobamba

Las empresas antes mencionadas cuentan con Centros de Distribución en diferentes partes del país, para así llegar directamente al consumidor.

## **1.2. Antecedentes**

“El 14 de Septiembre de 1979 se constituyó la Compañía de Economía Mixta Austrogas, misma que se dedica al almacenamiento, envasado, distribución y venta de GLP (Gas Licuado de Petróleo) a nivel doméstico e Industrial, la empresa se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, en el Sector de Chaullabamba, con CEPE como accionista mayoritario y socios privados con visión de servicio a la ciudadanía.

El 21 de Junio de 1984, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, concedió a Austrogas un préstamo para la instalación de su planta de almacenamiento y envasado, destinada a atender las necesidades de consumo de gas licuado de petróleo para uso doméstico de los habitantes de las cinco provincias del sur ecuatoriano.





Así, el 3 de Noviembre de 1985 se inauguró la Compañía de Economía Mixta Austrogas, que se ha destacado hasta la actualidad como una empresa que brinda un verdadero servicio a la comunidad.

El 28 de Octubre del año 2002, el Directorio de la empresa, aprueba el Proyecto de Modernización de la planta con la adquisición de un equipo moderno de envasado, con el afán de ofrecer un servicio de calidad.” (AustroGas, 2009)

### **1.3. Directrices Generales**

#### **1.3.1. Misión**

“Somos una compañía de economía mixta que brinda el servicio de transporte, envasado, almacenamiento, mantenimiento de cilindros y comercialización de GLP, para el consumo de los hogares, industrias y el agro, cubriendo sus necesidades y aportando al desarrollo del país.

#### **1.3.2. Visión**

En el 2017, La CEM AUSTROGAS se posicionará como una empresa que brinda un excelente servicio a sus clientes, mejorando continuamente y tecnificando sus procesos productivos y de gestión, liderando la comercialización de GLP en el mercado del Austro y la provincia de Los Ríos, buscando siempre la incursión en nuevos mercados, alcanzando una importante participación del mercado nacional

#### **1.3.3. Valores organizacionales**

**Hábitos:** Trabajamos de manera organizada, garantizando que nuestros hábitos nos permitan alcanzar las metas propuestas.



**Orientación al Cliente:** El Cliente es nuestra razón de ser, por lo tanto sus prioridades son también nuestras prioridades.

**Trabajo en Equipo:** Estamos orientados hacia logros y contribuciones del más alto nivel, para lo cual trabajamos como un solo equipo.

**Responsabilidad:** Todos somos responsables de satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes, de la empresa y de nosotros mismos, actuando con absoluta transparencia y eficiencia.

**Respeto:** Respetamos y Confiamos en Nuestra Gente y Clientes

**Aprendizaje:** Creemos en el Mejoramiento Continuo, nutrido con la experiencia y el aprendizaje diario.

**Honestidad:** Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

**Superación:** Los retos nos inspiran, creemos en el poder que se obtienen de la disciplina y la perseverancia, manteniendo los valores éticos y morales, que son la base de nuestros principios.

**Conservación del Ambiente:** Respetamos el medio ambiente y nos esmeramos en cumplir con las normas que lo protegen.

**Responsabilidad Social:** El aporte de responsabilidad social por parte de CEM Austrogas está sujeto a la aplicación de la normativa legal vigente, la misma que nos permite hacer importantes aportes que desencadenarán en una mejor relación entre la sociedad y la empresa.”  
(AustroGasCEM, 2009)



#### **1.3.4. Políticas de calidad**

“Nuestro compromiso con la comunidad es el abastecimiento permanente de GLP, aplicando estrictamente las normas de seguridad industrial, cuidado ambiental, excelente servicio y calidad.

La preferencia de nuestros productos y servicios en el Mercado se debe a que somos una empresa comprometida con sus clientes y proveedores, por medio de un sistema de calidad, que asegura el peso justo, distribución y suministro oportunos, y el mantenimiento adecuado de cilindros.

El profesionalismo y compromiso de nuestro personal garantizan la competitividad, el mejoramiento continuo de la organización así como el uso óptimo de los recursos.” (LaCEMAustroGas, 2009)

### **1.4. Estructura Organizacional**

#### **1.4.1. Organigrama de LA CEM AUSTROGAS**

LA CEM AUSTROGAS se encuentra dividida en las siguientes áreas:

- Jefatura Financiera
- Jefatura Administrativa de y RR. HH
- Jefatura Comercial
- Jefatura de Planta
- Jefatura de Seguridad Industrial y Transporte
- Jefatura de Sistemas

Para la elaboración de la presente tesis es necesario resaltar que únicamente se trabajará con las jefaturas: Financiera, Administrativa de y RR. HH, y Comercial; debido a que se analizara el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los



empleados de dichas jefaturas, para ello, a continuación describiremos la misión de cada una de estas:

### **Jefatura Comercial**

MISIÓN: Elaborar y ejecutar el plan estratégico de ventas aprobado por la Gerencia, así como motivar a su equipo de trabajo para potencializar su rendimiento y de esta manera contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

### **Jefatura Financiera**

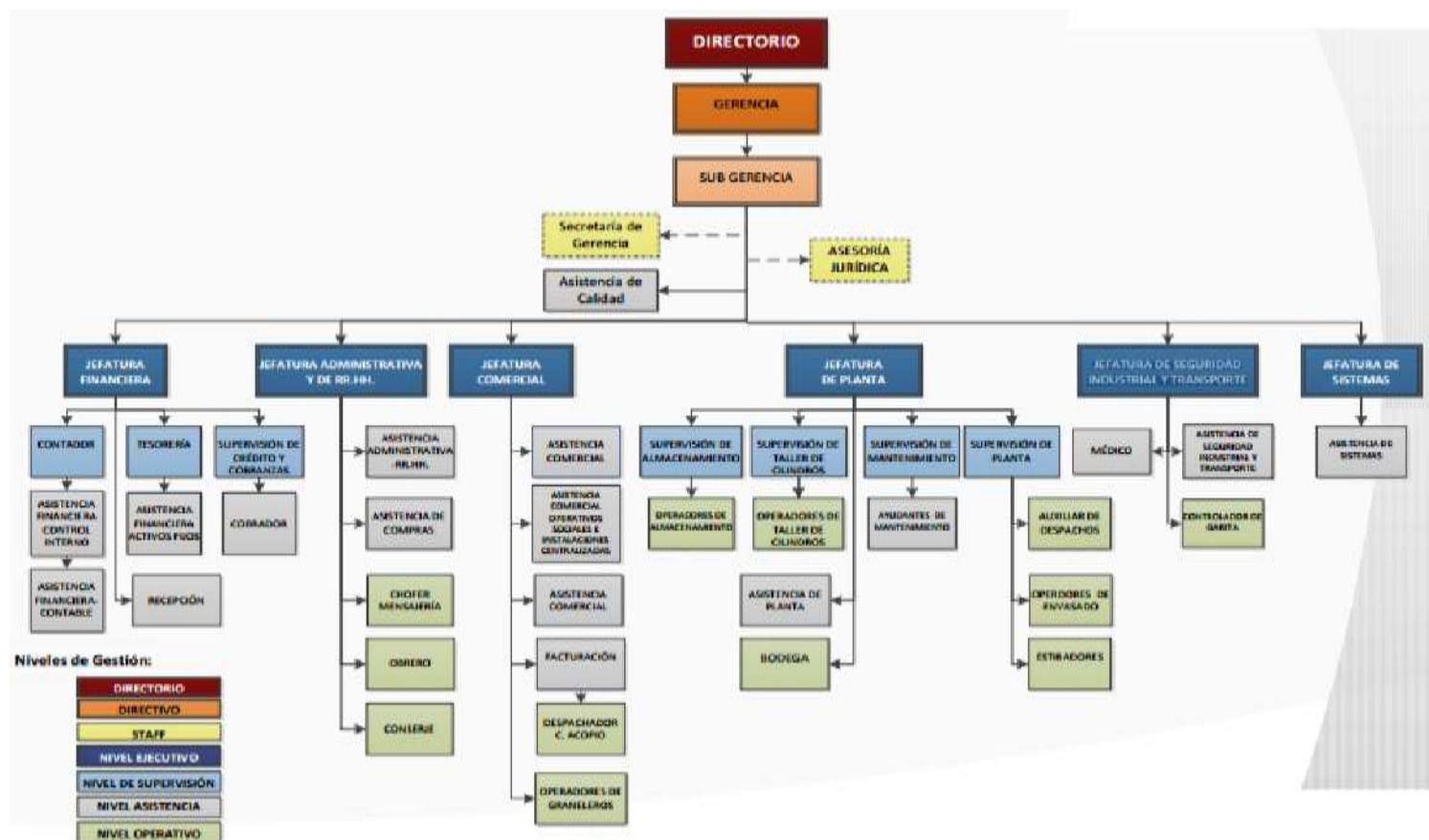
MISIÓN: Administrar los sistemas de información gerencial en el área Financiera Contable y de Control Interno, elaborar y administrar el presupuesto del período basados en criterios técnicos como una herramienta que permita una adecuada toma de decisiones a la gestión que realiza la gerencia, además gestionar el cobro de cartera de la empresa.

### **Jefatura Administrativa de y RR. HH**

MISIÓN: Administrar los Recursos Humanos, materiales y Seguros de La C.E.M. Austrogas en forma eficiente, procurando el mayor nivel de productividad y desarrollo de las unidades y sus trabajadores garantizando un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo.



Figura 1.- Organigrama de LA CEM AUSTROGAS



Fuente: <http://www.austrogas.com.ec/images/stories/organigrama.jpg>



## **CAPITULO II**

### **“METODOLOGIA”**

El presente capítulo hace referencia al tipo de investigación, población, operacionalización de variables, métodos e instrumentos para la recolección de datos, procesamiento y análisis de la información.

#### **2.1. Tipo de Investigación**

Para el estudio se ha considerado los siguientes tipos de investigación:

- a. Investigación descriptiva, que permite describir situaciones y eventos; es decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. La información solicitada al personal de La CEM AUSTROGAS nos ha servido para conocer la situación y actitudes que se manifiesta en la misma, permitiéndonos diagnosticar la realidad del clima organizacional y el desempeño laboral mediante indicadores, mismos que se han generado luego de analizar teorías de contenido y procesos de motivación que nos permitieron llegar como conclusión a una encuesta, la cual proporciono toda la información necesaria para medir cada una de estas variables.
- b. Para explicar el comportamiento de las variables, utilizamos la investigación explicativa, misma que faculto determinar la incidencia del clima organización en el desempeño laboral.

Para describir el mencionado fenómeno, se enfocó en diversas teorías, que tienen relación entre sí de manera sistemática, estas son: Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos de Locke, Los dos factores de Herzberg, Pirámide de Maslow, McClelland, ERC de Alderfer, Equidad de Stancey Adams y la Teoría de las Expectativas; además trabajamos con indicadores de eficacia que nos permitieron interpretar el desempeño de los empleados de la empresa.



- c. Una vez determinadas las variables: Variable independiente (Clima organizacional) y Variable dependiente (desempeño laboral) y luego de haber generado instrumentos, como es la encuesta, con la cual se ha obtenido los resultados sobre la situación de la compañía, se ha procedido a medir el grado de incidencia de estas dos variables; por lo que afirmamos que la investigación es de tipo correlacional.

## 2.2. Población

“Población o Universo: se define como todo conjunto o grupo de individuos, cosas u objetos con ciertos atributos comunes”. (Angulo, 2011)

La población para este estudio está conformada por 18 empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas

### Cuadro N° 1.- Nómina de personal

PERSONAL	CANTIDAD
JEFE ADMINISTRATIVO Y TTHH	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y TTHH	2
ASISTENTE DE COMPRAS	1
JEFE DE COMERCIALIZACION	1
ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN	2
FACTURADOR	1
OPERADOR DE GRANELERO	1
JEFE FINANCIERO	1
CONTADOR	1
SUPERVISOR DE CARTERA	1
COBRADOR	1
TESORERA	1
ASISTENTE FINANCIERO / CTAS. POR COBRAR, INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS	1
ASISTENTE FINANCIERO / CTAS. POR PAGAR Y CONTROL INTERNO	1
ASISTENTE CONTABLE FINANCIERO	1
ASISTENTE DE CONTROL INTERNO / RECEPCIÓN	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Fuente: La CEM Austrogas

Elaborado: Autoras



En este caso la población es pequeña, por tal razón no es necesario calcular la muestra, de esta manera trabajaremos con un censo.

## **2.3. Operacionalización de variables**

### **2.3.1. Variable independiente: Clima organizacional**

A continuación detallamos las teorías seleccionadas para el estudio de esta variable y el motivo de su selección:

#### **1. Teoría de los factores de Herzberg:**

“Herzberg creó una teoría de contenido conocida como Teoría de dos factores de la motivación. Los dos factores se denominan: insatisfactores-satisfactores o higiénicos-motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según del nivel de análisis de la teoría. La investigación original que condujo a la teoría dio lugar a dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. (...)

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas-el contenido del trabajo-, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación (...)” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)

Esta teoría nos permitió estructurar la encuesta en dos enfoques: Extrínseco e Intrínseco, ya que analiza los elementos que causan insatisfacción y motivación a los empleados de La CEM AUSTROGAS, los factores insatisfactorios o extrínsecos, están directamente relacionados con las condiciones en que las personas desempeñan sus labores; la decisión de estos factores ambientales es administrada por la empresa o por la máxima autoridad, quien se encarga de mejorarlas para poder obtener un nivel de insatisfacción más reducido.





Esto nos condujo a determinar si la empresa cuenta o no con estas condiciones insatisfactorias, dejándonos conocer si los empleados se encuentran motivados.

Dentro de este enfoque tenemos los siguientes factores a analizar:

- Salario
- Políticas de la empresa y su organización
- Ambiente De Trabajo
- Información y Comunicación
- Ergonomía En La Oficina

Por otro lado, los factores motivación o intrínsecos, está relacionado con la satisfacción que siente el empleado al realizar las tareas vinculadas con su puesto de trabajo, teniendo así los siguientes factores:

- Posibilidad de Desarrollo (Capacitación)
- Reconocimiento
- Equidad
- Responsabilidad
- Realización Personal
- Crecimiento Personal

Estos elementos se han determinado acorde a nuestro tema de investigación y según las necesidades de la compañía. Para obtener un análisis más profundo correlacionamos esta teoría con otras teorías que nos permitan ahondar de manera individual en cada factor antes mencionado, permitiéndonos alcanzar conclusiones y recomendaciones específicas en base a los resultados obtenidos.



## 2. Teoría de McClelland:

Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

- Necesidad de realización
- Necesidad de poder
- Necesidad de afiliación

La teoría citada anteriormente, permitió analizar a fondo los factores ambiente de trabajo y realización personal, los que tienen relación con Necesidad de Afiliación y Necesidad de realización, respectivamente.

El motivo de afiliación hace referencia a la necesidad de los empleados por formar relaciones humanas, interpersonales cercanas y amigables, considerando lo anterior desarrollamos preguntas que proporcionaron información sobre la percepción que tiene el personal sobre el ambiente de trabajo, estas son:

**P10.** ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?

**P11.** ¿Le resulta fácil expresar las opiniones e ideas ante sus compañeros?

**P12.** ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

**P13.** ¿Existe colaboración para sacar adelante un trabajo?

**P14.** ¿Usted se siente parte de un equipo de trabajo?

Motivo de realización es la necesidad del empleado por buscar la excelencia y el éxito, inclinándose más a la realización personal que a la recompensa por los logros adquiridos, para analizar lo expuesto dentro de La CEM AUSTROGA, se generó las siguientes preguntas:

**P42.** ¿Es usted feliz con lo que hace en la empresa?

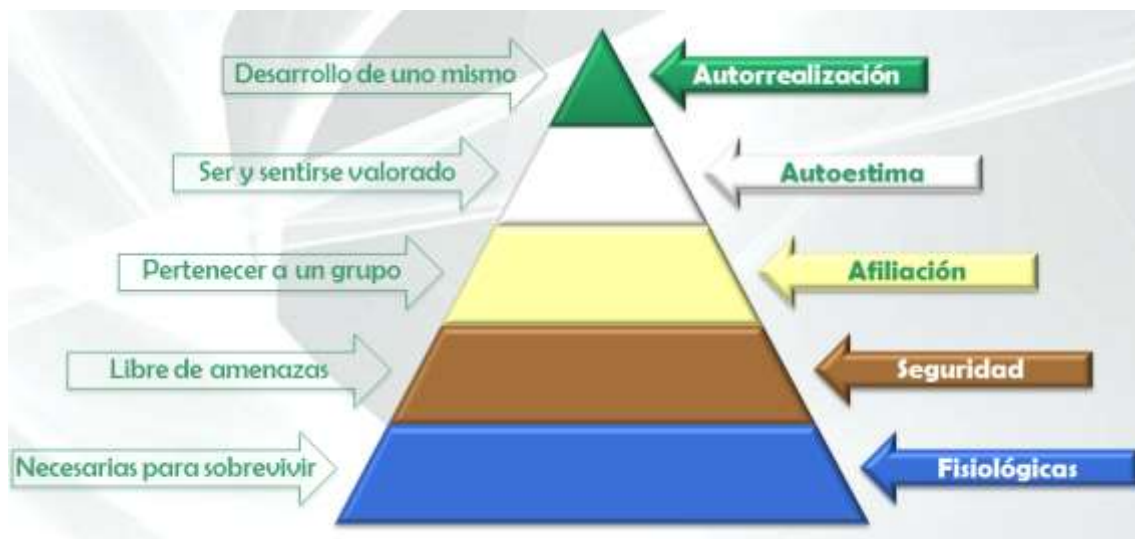
**P43.** ¿Cree que consigue muchas cosas valiosas en su trabajo?

**P44.** ¿Se siente motivado al realizar sus actividades diarias?

### 3. Teoría de Maslow:

“La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.” (Goumerk, 2013)

**Figura 2.- Teoría de Maslow**



Fuente: (Corraliza, 2014)



Esta teoría nos llevó a realizar preguntas tomando en cuenta los eslabones según las necesidades de la empresa, las escalas consideradas son las siguientes:

**Necesidades de afiliación o sociales:** es la necesidad de las personas por pertenecer a grupos u organizaciones, las preguntas que a continuación presentamos hace hincapié a la pertenencia de grupos:

**P10.** ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?

**P11.** ¿Le resulta fácil expresar las opiniones e ideas ante sus compañeros?

**P12.** ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

**P13.** ¿Existe colaboración para sacar adelante un trabajo?

**P14.** ¿Usted se siente parte de un equipo de trabajo?

**Necesidades de autoestima o de estima:** habla sobre el sentimiento de poder y admiración de la persona al tener autonomía y responsabilidad en su trabajo, también se refiere a los títulos, símbolos de estatus, el reconocimiento y la atención; las preguntas para indagar en este tema son las siguientes:

### **Reconocimiento**

**P32.** ¿Se reconoce de manera oportuna las tareas que usted realiza?

**P33.** ¿Ha recibido Usted reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), por el logro de metas o excelencia profesional?

**P34.** ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido?

**P35.** ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir?



### **Responsabilidad**

**P40.** ¿Le han asignado responsabilidades en cuanto a la realización de procesos de cambio en la empresa?

**P41.** ¿Le gusta asumir la responsabilidad en resolución de problemas?

**Necesidades de autorrealización:** menciona la necesidad de cada individuo, por lograr sus máximas aspiraciones personales; las preguntas elaboradas para analizar este tipo de necesidad son:

**P42.** ¿Es usted feliz con lo que hace en la empresa?

**P43.** ¿Cree que consigue muchas cosas valiosas en su trabajo?

**P44.** ¿Se siente motivado al realizar sus actividades diarias?

**P45.** ¿Dentro de la empresa tiene la posibilidad de ascender?

**P46.** ¿La empresa le brinda la oportunidad de tomar la iniciativa de su propio desarrollo profesional?

**P47.** ¿Puede aplicar sus conocimientos académicos en su trabajo diario?

### **4. Teoría ERC de Alderfer**

“La jerarquía de necesidades que propone Alderfer comprende tres conjuntos de necesidades:

- 1) *Existencia*: necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- 2) *Relaciones*: necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) *Crecimiento*: necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)

Analizando esta teoría, percatamos que coincide con la Pirámide de Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía ubicándose en el



eslabón de seguridad, es por ello que solamente se ha tomado en cuenta la necesidad de existencia para la elaboración de las siguientes preguntas, este tipo de necesidad abarca los factores de salario y ergonomía en la oficina.

Las preguntas para el salario son las siguientes:

**P1.** ¿Está conforme con la remuneración que usted recibe?

**P2.** Según las actividades que realiza, ¿Cree usted que su salario es acorde a ello?

El motivo de considerar el factor salario se debe a la existencia de brechas salariales, según explicaciones de Gerencia, debido a la ausencia de un análisis exhaustivo de los componentes que definen un sueldo, considerando las actividades que se realizan. Para una justa distribución salarial la compañía en el periodo 2014 ha realizado un proceso de homologación, tomando en cuenta como ejes principales el nivel académico, la experiencia y el grado de inflación en el país.

Según lo comentado por la entidad, este es el cimiento para una justa retribución al personal por la ejecución de sus actividades y el conocimiento que aportan a la compañía.

El paso siguiente a este proceso de cambio, es implementar un método que permita establecer los sueldos mediante la Valoración de Cargos, el elemento importante en este método es el realizar una evaluación de 360°, que sirva como base para un incremento futuro; finalmente lo que la empresa desea lograr es establecer como una política todo lo antes mencionado, para que esto sea cumplido por las futuras administraciones.

La ergonomía en la oficina representa las condiciones en que laboran los empleados; para medir el grado de satisfacción laboral elaboramos las siguientes preguntas:

**P20.** ¿Le es agradable su puesto de trabajo?



- P21.** ¿Cuenta con la iluminación adecuada en su puesto de trabajo?
- P22.** ¿En su lugar de trabajo la temperatura es la apropiada?
- P23.** ¿El nivel de ruido en la empresa es tolerable?
- P24.** ¿Los pasillos, baños y demás instalaciones se encuentran siempre limpias?
- P25.** ¿El hardware funciona a la velocidad que requiere su trabajo?
- P26.** ¿El software funciona a la velocidad que requiere su trabajo?
- P27.** ¿El mobiliario que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?

#### **5. Teoría del establecimiento de Metas u Objetivos de Locke:**

“Locke reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.” (Clínica Psicológica V Mars - Sueca)

El contexto antes mencionado, nos sirvió para examinar cuan sociabilizado se encuentran los objetivos y políticas dentro de La CEM AUSTROGAS, es decir si los empleados tienen un total conocimiento sobre cuál es el camino que la compañía ha decidido trazar; el conocimiento de los objetivos se convierte en la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral. De esta manera incluimos las siguientes preguntas para el análisis:

- P3.** ¿Conoce usted la misión de La CEM?
- P4.** ¿Conoce usted la Visión de La CEM?
- P5.** ¿Conoce y cumple los objetivos planteados por la empresa?
- P6.** ¿Conoce y cumple políticas planteados por la empresa?



## 6. Teoría de la Equidad de Stancey Adams

“(…) Las personas comparan su trabajo con el de otras, es decir, aquello que aportan, como su esfuerzo, experiencia, educación, competencia y los resultados que obtienen, como la remuneración, los aumentos y los reconocimientos. Las personas hacen comparaciones entre su trabajo las entradas y los resultados obtenidos con los de otras personas. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad. Cuando perciben que estas relaciones son desiguales, entonces experimentan una tensión negativa que las lleva a la necesidad de emprender una acción correctiva con el fin de eliminar cualesquier injusticia (…)” (Chiavenato, 2004)

La utilidad de esta Teoría radica en explicar la manera cómo el empleado percibe o se compara con los demás compañeros sobre su posición en el trabajo. Esta percepción puede provocar distorsiones en ellos mismo y en el ambiente de trabajo; ya que se puede prestar para envidias y malos entendidos en cuanto a las funciones designados a cada persona y al esfuerzo que estas ameritan.

Por tanto, como resultado de la aplicación de esta teoría, pretendemos saber si existen o no falencias en cuanto la equidad, y que este resultado nos permita dar recomendaciones óptimas a la compañía referente a la motivación. Incluyen las preguntas siguientes:

**P36.** ¿Percibe usted que hay igualdad de salarios para puestos equivalentes?

**P37.** ¿Percibe que los reconocimientos se dan por el buen desempeño y no por preferencias personales?

**P38.** ¿El programa de capacitación es equivalente para todo el personal?





**P39.** En comparación con sus compañeros, ¿Cree que las cargas de trabajo están bien distribuidas?

A continuación detallamos la dimensión y los ítems correspondientes a cada indicador de la **variable independiente** “Clima Organizacional”

**Cuadro N° 2.- Componentes de la variable Clima Organizacional**

DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
<b>Factores extrínsecos</b>	<b>Salario:</b> es una forma de pago que recibe el empleado por el esfuerzo que implica realizar su trabajo.	P1 – P2
	<b>Políticas de la empresa y su organización:</b> Este componente determina formalmente la misión, visión, funciones, políticas, objetivos y metas a cumplir por los empleados de la empresa.	P3 – P9
	<b>Ambiente de trabajo:</b> Hace referencia al entorno que rodea a los empleados y sus condiciones tanto físicas como sociales, culturales y económicas.	P10-P15
	<b>Información y comunicación:</b> Hace hincapié al intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información, que permita a los miembros de la empresa obtener la información adecuada para la realización de sus actividades.	P16-P19
	<b>Ergonomía en la oficina:</b> Hace referencia al entorno físico y los equipos a utilizar, que permita a los empleados adaptarse a su puesto de trabajo y obtener bienestar al realizar sus actividades.	P20-P27
	<b>Posibilidad de desarrollo (capacitación):</b> Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y	P28-P31



<b>Factores intrínsecos</b>	destrezas de los empleados, que les permitan un mejor desempeño en sus actividades diaria.	
	<b>Reconocimiento y recompensa:</b> El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que necesita el empleado para sentirse a gusto con su trabajo, y así reforzar su autoestima, haciéndole saber que su esfuerzo es valioso mediante recompensas que ofrece la compañía.	P32-P35
	<b>Equidad:</b> Es la igualdad que existe entre el trato y recompensa que recibe el personal por parte de sus superiores.	P36-P39
	<b>Responsabilidad:</b> Se refiere al cumplimiento de las actividades encomendadas dentro del puesto del trabajo.	P40-P41
	<b>Realización personal:</b> La realización personal consiste en el logro de nuestros compromisos, sintiéndose así motivados al realizar las actividades dentro del trabajo.	P42-P44
	<b>Crecimiento personal:</b> Hace referencia a las oportunidades que tienen los empleados dentro de la empresa para crecer profesionalmente.	P45-P47

Elaborado: Autoras

### 2.3.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral

“Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.” (EcuRed)

Para conocer el nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa en estudio, en primera instancia se trabajó con indicadores de eficacia, el cual



mide el grado de cumplimiento entre el resultado alcanzado y lo esperado (RA/RE)

Fórmula:

$$\text{Indicador de eficacia} = \frac{RA}{RE} \times 100 = ? \%$$

Es importante indicar que debido a que la empresa es de Economía Mixta, cualquier cambio que se realice en la organización debe ser aprobado por el directorio; el “Manual de Funciones” proporcionado para nuestro estudio fue el aprobado en el periodo 2007, mismo que no se encuentra actualizado, es por ello que para constatar las actividades que realmente están siendo ejecutadas se realizó, autoevaluación de las actividades que realiza cada empleado, evaluación por parte de los jefes a sus subordinados, y la revisión del manual, el mismo que proporciona las actividades de cada cargo y la frecuencia con las que están deben ser elaboradas.

A medida que se aplicó los indicadores de eficacia, los resultados obtenidos no permitieron realizar correlación a través de las técnicas estadísticas de Logit y Logit Multinomial entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral; con este limitante y el tiempo en marcha, se buscó una alternativa para nuevamente medir el desempeño laboral.

Por tanto, se realizó una evaluación de 90° o conocida como una evaluación vertical.

“La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subordinados, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya no genera valores representativos y se relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador, en esta evaluación se combinan objetivos y competencias.”  
(VARELA, 2011)



A pesar de que este modelo de evaluación no es muy utilizado por las empresas, este fue el que más se ajustaba al tiempo y a la información que se requería en cuanto a la variable Desempeño Laboral.

## **2.4. Métodos e instrumentos para la recolección de datos**

El método a utilizarse para la recolección de datos en este trabajo es la encuesta, debido a que: “La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos” (CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS)

Considerando a lo citado, se diseñó dos formatos de cuestionarios:

El primero, para medir la variable “Clima Organizacional”, cuenta con cuarenta y siete (47) preguntas, las cuales se generaron de indicadores y dimensiones (Factores extrínsecos y Factores de motivación) que viabilizaron la operacionalización de dicha variable, la mayoría de preguntas se medirá a través de la escala Likert de cinco puntos: 5= Muy de acuerdo, 4=Algo de acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=Algo en desacuerdo, 1=Muy en desacuerdo, a continuación presentamos el formato:



**AUSTROGas**

## ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Cuenca. Estamos realizando una investigación de campo, para el desarrollo de nuestra tesis; y solicitamos de su valiosa colaboración y honestidad para contestar la siguiente encuesta, la cual tiene como objetivo diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional en el que los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM Austrogas.

**Marque con una x su respuesta:**

**Sexo:** Femenino ☐

Masculino ☐

### ESCALA DE CALIFICACIÓN

5= Muy de acuerdo

4= Algo de acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2= Algo en desacuerdo

1= Muy en desacuerdo

**Área de trabajo a la que pertenece:**

Jefatura Administrativo y TT.HH

Jefatura Comercialización

Jefatura Financiero

### SALARIO

**P1.** ¿Está conforme con la remuneración que usted recibe?

**P2.** Según las actividades que realiza, ¿Cree usted que su salario es acorde a ello?

5	4	3	2	1

### POLITICAS DE LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

**P3.** ¿Conoce usted la misión de La CEM?

**P4.** ¿Conoce usted la Visión de La CEM?

**P5.** ¿Conoce y cumple los objetivos planteados por la empresa?

**P6.** ¿Conoce y cumple políticas planteados por la empresa?

**P7.** ¿Conoce las funciones a realizar dentro de su cargo?

**P8.** ¿Se le notifica la actualización o incremento de una actividad?

**P9.** ¿Considera que las funciones que realiza actualmente están acorde a su cargo?

5	4	3	2	1

**AMBIENTE DE TRABAJO**

- P10.** ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?  
**P11.** ¿Le resulta fácil expresar las opiniones e ideas ante sus compañeros?  
**P12.** ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?  
**P13.** ¿Existe colaboración para sacar adelante un trabajo?  
**P14.** ¿Usted se siente parte de un equipo de trabajo?  
**P15.** Al realizar sus actividades de trabajo ¿Usted siente apoyo por parte de su jefe inmediato?

5	4	3	2	1

**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

- P16.** ¿Usted recibe la información necesaria para desarrollar correctamente sus labores?  
**P17.** ¿Una vez solicitada la información, esta es recibida de forma inmediata?  
**P18.** ¿En su área, funciona correctamente la comunicación interna?  
**P19.** ¿La comunicación con su jefe y sus subordinados, le resulta fácil?

5	4	3	2	1

**ERGONOMIA EN LA OFICINA**

- P20.** ¿Le es agradable su puesto de trabajo?  
**P21.** ¿Cuenta con la iluminación adecuada en su puesto de trabajo?  
**P22.** ¿En su lugar de trabajo la temperatura es la apropiada?  
**P23.** ¿El nivel de ruido en la empresa es tolerable?  
**P24.** ¿Los pasillos, baños y demás instalaciones se encuentran siempre limpias?  
**P25.** ¿El hardware funciona a la velocidad que requiere su trabajo?  
**P26.** ¿El software funciona a la velocidad que requiere su trabajo?  
**P27.** ¿El mobiliario que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?

5	4	3	2	1

**CAPACITACION**

- P28.** ¿La empresa se preocupa por su crecimiento profesional?  
**P29.** ¿La empresa le ofrece la capacitación necesaria para mejorar el desarrollo de sus labores?  
**P30.** ¿Cuándo ha tenido la oportunidad de capacitarse, ha recibido apoyo?  
**P31.** ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?

5	4	3	2	1

**RECONOCIMIENTO**

- P32.** ¿Se reconoce de manera oportuna las tareas que usted realiza?
- P33.** ¿Ha recibido Usted reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), por el logro de metas o excelencia profesional?

5	4	3	2	1

- P34.** ¿Qué tipo de reconocimiento ha recibido?  
Carta\_\_ Mail\_\_ Agradecimiento público\_\_ Bonificación\_\_ Capacitación\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_
- P35.** ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir?  
Carta\_\_ Mail\_\_ Agradecimiento público\_\_ Bonificación\_\_ Capacitación\_\_  
Otro tipo de reconocimiento que le gustaría recibir \_\_\_\_\_

**EQUIDAD**

- P36.** ¿Percibe usted que hay igualdad de salarios para puestos equivalentes?
- P37.** ¿Percibe que los reconocimientos se dan por el buen desempeño y no por preferencias personales?
- P38.** ¿El programa de capacitación es equivalente para todo el personal?
- P39.** En comparación con sus compañeros, ¿Cree que las cargas de trabajo están bien impartidas?

5	4	3	2	1

**RESPONDABILIDAD**

- P40.** ¿Le han asignado responsabilidades en cuanto a la realización de procesos de cambio en la empresa?
- P41.** ¿Le gusta asumir la responsabilidad en resolución de problemas?

5	4	3	2	1

**REALIZACION PERSONAL**

- P42.** ¿Es usted feliz con lo que hace en la empresa?
- P43.** ¿Cree que consigue muchas cosas valiosas en su trabajo?
- P44.** ¿Se siente motivado al realizar sus actividades diarias?

5	4	3	2	1

**CRECIMIENTO PERSONAL**

- P45.** ¿Dentro de la empresa tiene la posibilidad de ascender?
- P46.** ¿La empresa le brinda la oportunidad de tomar la iniciativa de su propio desarrollo profesional?
- P47.** ¿Puede aplicar sus conocimientos académicos en su trabajo diario?

5	4	3	2	1



El segundo formato, es para medir la variable “Desempeño Laboral”, de igual manera exponemos a continuación un ejemplo de los dieciochos cuestionarios elaborados para cada cargo:

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE AUSTROGAS CIA LTDA.

Jefatura: \_\_\_\_\_

Evaluated: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

1. Marque con una X el número que refleja su opinión, acerca del desarrollo de competencias que el empleado tiene.
2. Lea detenidamente el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. La escala de calificación es la siguiente:
  - ✓ **Muy bajo: 1** ---Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable
  - ✓ **Bajo: 2** ---Inferior al promedio – Rendimiento laboral regular.
  - ✓ **Moderado: 3** ---Promedio – Rendimiento laboral bueno.
  - ✓ **Alto: 4** ---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno.
  - ✓ **Muy Alto: 5** ---Superior – Rendimiento laboral excelente.

Área del Desempeño	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>					
Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado.					
Cumple a tiempo las tareas que se le encomienda.					
Realiza un volumen adecuado de trabajo (Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.)					
Planificación de sus tareas (analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante)					
Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.).					
Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores.					



**CALIDAD**

No comete errores en el trabajo  
Hace uso racional de los recursos  
Requiere de supervisión frecuente  
Se muestra profesional en el trabajo  
Se muestra respetuoso y amable en el trato

**RELACIONES INTERPERSONALES**

Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros  
Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad.  
Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Compañerismo.  
Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.  
Evita los conflictos dentro del equipo

**HABILIDAD**

Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos  
Se muestra asequible al cambio  
Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros  
Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas  
Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.  
Carisma, liderazgo natural y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes internos y externos.

## 2.5. Procesamiento y análisis de la información

Una vez recolectada la información, se aplicó la estadística descriptiva, frecuencia y porcentaje a través del programa computarizado SPSS, además se elaboraron los cuadros estadísticos y gráficos para analizar cada variable, dimensiones e indicadores en estudio.

Dentro del programa SPSS, se utilizó la técnica de Spearman debido a que este se acopla para el análisis de la correlación entre las variables. A continuación se detalla el concepto de correlación y de la Técnica de Spearman.



**“Correlación:** Expresa grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución. Se clasifican en:

- Lineal o curvilínea, según la nube de puntos se condense en torno a una línea recta o a una curva.
- Positiva o directa cuando al aumentar una variable aumenta la otra y viceversa.
- Negativa o inversa cuando al crecer una variable, la otra decrece y viceversa.
- Nula cuando no existe ninguna relación y la nube de puntos están distribuidas al azar. Se dice que no están correlacionadas.” (Cabrera, 2009)

**“Coeficiente de asociación de Spearman:** La función de la correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta relación no sea debida al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa.

Decisiones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman

- **2 variables medidas a nivel ordinal**
  - ✓ V1
  - ✓ V2
- **Ho:** No hay relación lineal entre las variables ( $r = 0$ )
- **Ha:** Hay relación lineal entre las variables ( $r \neq 0$ )
- Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman
- Regla de decisión: Si  $p \leq 0,10; 0,05; 0,01$  se rechaza  $H_0$ ” (Juarez, Villatoro, & López, 2011)



### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

En el presente capítulo exponemos los resultados y análisis obtenidos de la encuesta de clima organizacional y desempeño laboral aplicada a los empleados de las jefaturas Administrativa, Comercial y Financiera de La CEM AUSTROGAS.

Se incluye gráficos sobre los resultados de los factores extrínsecos e intrínsecos y desempeño laboral, mismos que permiten saber en valores cuál es la realidad de cada jefatura en cuanto a la insatisfacción y motivación para justificar el porqué de los resultados de la evaluación de 90°.

Además se indica la correlación entre los componentes del Clima Organizacional y Desempeño Laboral, y si esta es significativa o no.

##### **3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan cuadros y análisis por cada uno de los componentes intervinientes en la encuesta de Clima Organizacional, aplicada al personal de la compañía en estudio.



## **FACTORES EXTRINSECOS**

### **1.- SALARIO**

**Tabla 1.- Salario**

<b>Alternativas</b>	<b>SALARIO</b>			
	<b>Conforme con el</b>		<b>Salario acorde a</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
5. Muy de Acuerdo	0	0	0	0
4. De Acuerdo	0	0	0	0
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0
1. Muy en desacuerdo	18	100	18	100
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

El primer componente del factor extrínseco “SALARIO”, tiene como resultado 0, interpretando que el 100% de los encuestado responde como “muy en desacuerdo” a las preguntas que conforman este elemento; perciben que su salario no está acorde a las actividades que realizan, lo que afecta de manera negativa en el desempeño; pues el salario se considerando un componente de insatisfacción, donde más inconformes estén los miembros de la organización con el salario mayor será el grado de insatisfacción.



**Tabla 2.- Políticas de la empresa y su organización.**

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

### ***POLÍTICAS DE LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN***

Respuesta	Porcentaje
5. Muy de Acuerdo	44%
4. De Acuerdo	39%
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	11%
2. Algo en desacuerdo	6%
1. Muy en desacuerdo	0%

Fuente: Tabla 2  
Elaborado: Autoras



Como refleja la tabla anterior, “las políticas de la empresa y su organización”. La Jefatura Administrativa, indica que el 85% (suma de las alternativas 5 y 4) del total encuestado contestan que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas realizadas en cuanto a misión, visión, política, objetivos y funciones.

Al observar los datos que proporciona la Jefatura Comercial, refleja que el 88% (suma de las alternativas 5 y 4) del personal encuestado responden que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas realizadas.

En lo que corresponde a la Jefatura Financiera, se visualiza que el 76% (suma de las alternativas 5 y 4) de los encuestados expresan que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas planteadas.

En definitiva, el promedio obtenido de las tres áreas, refleja que un 83% (suma de las alternativas 5 y 4) responden conocer y dar cumplimiento con la misión, visión, políticas, objetivos y funciones que la organización imparte, un 11% se siente indiferente ante las políticas, objetivos y funciones, mientras que el 6% (alternativa 2) arrojan que se encuentran algo en desacuerdo con las políticas de la empresa y su organización.

*Según **Herzberg** si los factores extrínsecos son favorables evita la insatisfacción de los empleados*, en este caso se observa que del total de 18 personas encuestadas, el 83% (15 personas), se siente relacionadas con las políticas de la empresa y su organización, siendo este un porcentaje muy representativo el cual expresa que no se sienten insatisfechos en lo que respecta a este elemento.

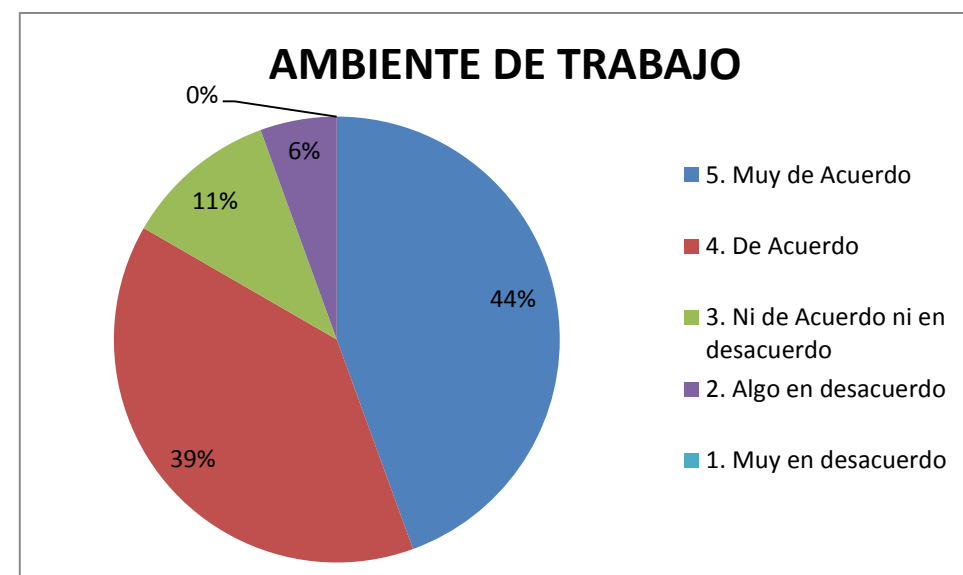
### 3.- AMBIENTE DE TRABAJO

Tabla 3.- Ambiente de trabajo

	JEFATURA ADMINISTRATIVA										JEFATURA COMERCIAL										JEFATURA FINANCIERA										Total Ambiente de trabajo													
	Relación entre compañeros		Expresión de opiniones		Entorno de amigos		Colaboración		Equipo de trabajo		Apoyo del Jefe		Ambiente de <u>trabajo</u>		Relación entre compañeros		Expresión de opiniones		Entorno de amigos		Colaboración		Equipo de trabajo		Apoyo del Jefe		Ambiente de <u>trabajo</u>																	
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
5. Muy de Acuerdo	3	75	1	25	1	25	1	25	1	25	2	50	1,50	37,50	4	80	3	60	1	20	4	80	5	100	1	20	3,00	60	6	67	3	33	2	22	3	33	6	67	4,33	48	8	44		
4. De Acuerdo	0	0	3	75	1	25	1	25	2	50	2	50	1,50	37,50	1	20	2	40	3	60	1	20	0	0	4	80	1,83	37	3	33	4	44	4	44	5	56	3	33	2	22	3,50	39	7	39
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	1	25	0	0	1	25	2	50	1	25	0	0	0,83	20,83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22	1	11	1	11	0	0	1	11	0,83	9	2	11
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	1	25	0	0	0	0	0	0	0,17	4,17	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	0,17	3	0	0	0	0	2	22	0	0	0	0	0,33	4	1	6		
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100				

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 2



Fuente: Tabla 3  
Elaborado: Autoras





En la tabla anterior, el “ambiente de trabajo” en la Jefatura Administrativa indica que el 76% (suma de las alternativas 5 y 4) del total encuestado contestan que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas realizadas en cuanto a relaciones interpersonales, expresión de opiniones, entorno de amigos, colaboración, equipo en trabajo y apoyo de su superior.

La Jefatura Comercial, refleja que el 97 % (suma de las alternativas 5 y 4) del personal encuestado responden que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas que se especifican en el párrafo anterior realizadas en cuanto al ambiente de trabajo.

En cuanto corresponde a la Jefatura Financiera, observamos que el 87% (suma de las alternativas 5 y 4) de los encuestados expresan que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas correspondientes al ambiente de trabajo.

Finalmente, el promedio obtenido de las tres jefaturas, refleja que un 83% (suma de las alternativas 5 y 4) responden no estar insatisfechos en cuanto a las relaciones interpersonales, expresión de ideas y opiniones, entorno de amigos, colaboración, sentirse parte de un equipo y ser apoyado por sus superiores; un 11% se siente indiferente ante los componentes del ambiente de trabajo, mientras que el 6% (alternativa 2) indica que se encuentran algo en desacuerdo ambiente laboral.

Podemos decir que el ambiente trabajo al ser un factor higiénico, determina el grado de insatisfacción laboral, que en este caso está representado por el 83% el cual nos permite indicar que de una manera global el personal encuestado de La CEM AUSTROGAS considera aceptable este elemento, concluyendo que el grado de insatisfacción es mínimo.





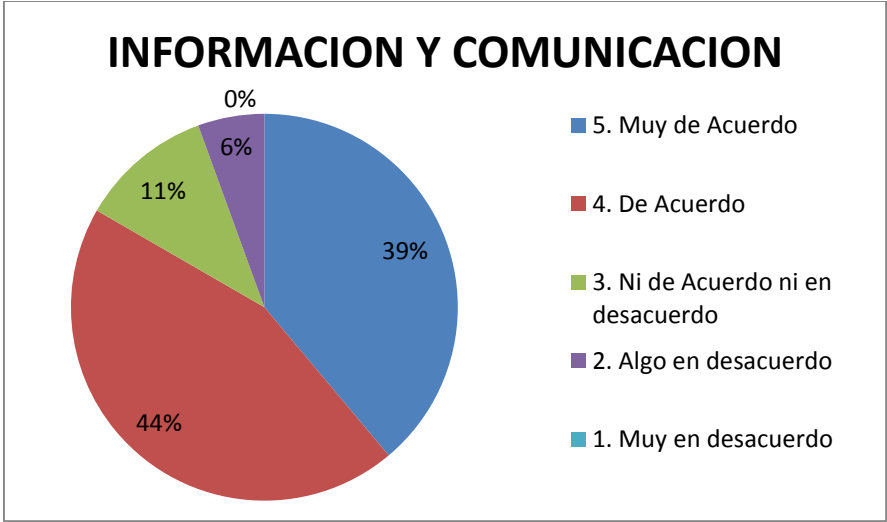
4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla 4.- Información y Comunicación

	JEFATURA ADMINISTRATIVA										JEFATURA COMERCIAL										JEFATURA FINANCIERA										Total Información y Comunicación	
	Información		Información de forma inmediata		Comunicaón Interna		Comunicación con su Jefe		Información y Comunicación		Información		Información de forma inmediata		Comunicaón Interna		Comunicación con su Jefe		Información y Comunicación		Información		Información de forma inmediata		Comunicaón Interna		Comunicación con su Jefe		Información y Comunicación			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	1	25	0	0	2	50	2	33	1,25	28	2	40	1	20	3	60	3	60	2,25	45	4	44	4	44	3	33	4	44	3,75	42	7	39
4. De Acuerdo	1	25	3	75	2	50	1	17	1,75	39	3	60	3	60	1	20	2	40	2,25	45	4	44	4	44	5	56	4	44	4,25	47	8	44
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	2	50	1	25	0	0	3	50	1,50	33	0	0	1	20	1	20	0	0	0,50	10	1	11	0	0	0	0	0	0	0,25	3	2	11
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	1	11	1	11	0,75	8	1	6	
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALES	4	100	4	100	4	100	6	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 3



Fuente: Tabla 4  
Elaborado: Autoras



Al visualizar el elemento de Información y Comunicación, representado en la tabla anterior por las distintas Jefaturas, el análisis es el siguiente:

La Jefatura Administrativa, indica que el 28% de los encuestados contestan que están muy de acuerdo con el tiempo en que se le entrega información solicitada y de igual manera la comunicación con sus compañeros y superiores; los valores que le preside son: el 39% están de acuerdo y el 33% son indiferentes ante las interrogantes de este elemento.

La Jefatura Comercial, refleja un porcentaje similar en las alternativas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” siendo este el 45% respectivamente, y el 10% es indiferente ante las opciones planteados en cuanto a la Información y Comunicación.

La Jefatura Financiera, visualiza que el 89% (suma de las alternativas 5 y 4) de los encuestados expresan que están muy de acuerdo y de acuerdo con las preguntas correspondientes al elemento en estudio, el 3% es indiferente y el 8% está en “Algo en desacuerdo” con la información y comunicación que se maneja dentro de la organización.

En conclusión, el promedio obtenido de las tres áreas, refleja que un 39% responden estar muy de acuerdo con el tiempo en que se le entrega información solicitada y de igual manera la comunicación con sus compañeros y superiores; el 44% de acuerdo, el 11% es indiferente y el 6% contesta algo en desacuerdo.

Debido a que la Información y Comunicación es considerado parte del elemento social, dentro del Factor Extrínseco, hemos visto oportuno tomar las alternativas 5 y 4, representadas por el 83%, valor que indica que el nivel de insatisfacción es mínimo, indicando que existe oportunidad para interactuar y convivir con los compañeros de trabajo.

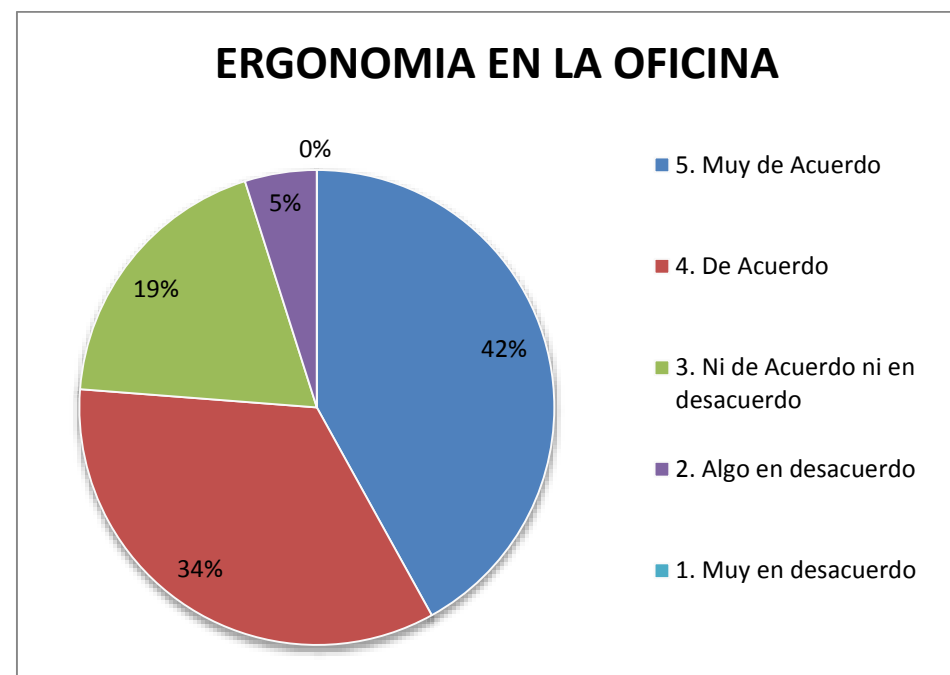
## 5.- ERGONOMIA EN LA OFICINA

Tabla 5.- Ergonomía en la oficina

	JEFATURA ADMINISTRATIVA														JEFATURA COMERCIAL										JEFATURA FINANCIERA														Total Ergonomia en la oficina															
	Puesto de trabajo agradable		Iluminación		Temperatura		Nivel de Ruido		Instalaciones limpias		Hardware		Software		Mobiliario		Ergonomia en la oficina		Puesto de trabajo agradable		Iluminación		Temperatura		Nivel de Ruido		Instalaciones limpias		Hardware		Software		Mobiliario		Ergonomia en la Oficina																			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																
5. Muy de Acuerdo	2	50	2	50	1	25	1	25	1	25	1	25	3	75	2	37,50	2	40	3	60	2	40	1	20	3	60	4	80	4	80	4	80	3	57,5	5	56	5	56	4	44	3	38	2	22	2	22	1	11	3	33	3	35,2	8	42
4. De Acuerdo	1	25	2	50	0	0	1	25	3	75	1	25	1	25	1	25	1	25	3	60	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0	1	20	1	27,5	4	44	2	22	1	11	2	25	4	44	5	56	6	67	4	44	4	39,4	6	34
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	1	25	0	0	2	50	1	25	0	0	1	25	1	25	0	0	1	18,75	0	0	0	0	1	20	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	1	15,0	0	0	2	22	4	44	2	25	1	11	2	22	2	22	2	21,1	3	19
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	1	25	1	25	0	0	1	25	1	25	0	0	1	12,50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	13	2	22	0	0	0	0	0	4,2	1	5			
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	9	100	9	100	9	100	8	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100						

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 4



Fuente: Tabla 5  
Elaborado: Autoras



Referente al elemento de Ergonomía en la oficina, se puede observar que en la Jefatura Administrativa el 37.5% de los encuestados están “muy de acuerdo”, 31.25% “de acuerdo”, 18.75% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 12.5% “algo en desacuerdo” en lo que se refiere a puesto de trabajo, iluminación, temperatura, nivel de ruido, instalaciones limpias, hardware, software y mobiliario. Analizando esta área notamos que los porcentajes correspondientes a las alternativas 5 y 4, se ven en desventaja debido a la insatisfacción que existe en temperatura, nivel de ruido, hardware y software.

Si observamos los resultados obtenidos en la Jefatura Comercial, podemos ver que el 57.5% está “Muy de acuerdo”, 27.5% “de acuerdo”, y un 15 % “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, en lo que se refiere al elemento ergonomía en la oficina.

En cuanto a la Jefatura Financiera, 35,2%, 39.4%, 21,1% y 4,2% de los encuestados respondió estar “muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “algo en desacuerdo” respectivamente, en relación a las preguntas planteadas para este elemento.

Culminando el análisis sobre Ergonomía en la Oficina, podemos mencionar que esta se encuentra dentro del Factor de higiene que está relacionado directamente con el entorno físico en que los empleados desarrollan sus actividades y este a su vez de manera directa con la insatisfacción; por tanto el 76% (suma de las alternativas 5 y 4) del personal considera que el medio físico es bueno, concluyendo así que existe ausencia de insatisfacción en lo que corresponde a iluminación, temperatura, nivel de ruido, instalaciones limpias, hardware, software y mobiliario.



FACTORES INTRINSECOS

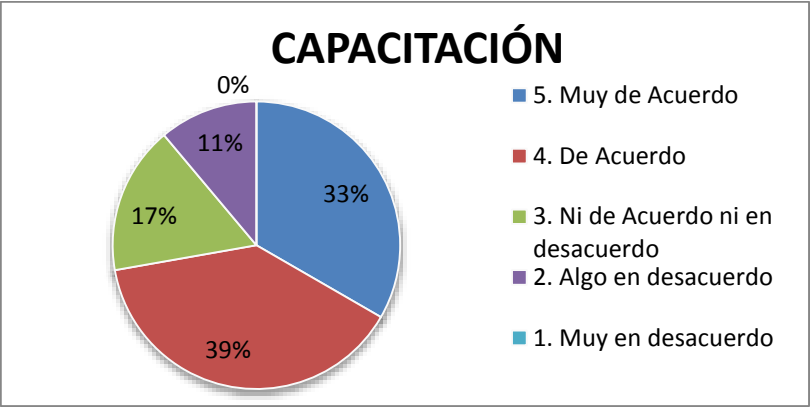
6.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO (CAPACITACIÓN)

Tabla 6.- Capacitación

	JEFATURA ADMINISTRATIVA										JEFATURA COMERCIAL										JEFATURA FINANCIERA										Total Capacitación	
	Crecimiento profesional		Capacitación		Oportunidad de Capacitarse		Necesidad de Capacitación atendida		Capacitación		Crecimiento profesional		Capacitación		Oportunidad de Capacitarse		Necesidad de Capacitación atendida		Capacitación		Crecimiento profesional		Capacitación		Oportunidad de Capacitarse		Necesidad de Capacitación atendida		Capacitación			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	2	50	2	50	2	50	2	50	2,00	50	0	0	0	0	1	20	0	0	0,25	5	3	33	3	33	5	56	3	33	3,50	39	6	33
4. De Acuerdo	1	25	1	25	1	25	1	25	1,00	25	3	60	1	20	3	60	3	60	2,50	50	6	67	3	33	2	22	5	56	4,00	44	7	39
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	1	25	1	25	1	25	1	25	1,00	25	2	40	3	60	0	0	1	20	1,50	30	0	0	2	22	1	11	0	0	0,75	8	3	17
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	1	20	1	20	1	20	0,75	15	0	0	1	11	1	11	1	11	0,75	8	2	11
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 5



Fuente: Tabla 6  
Elaborado: Autoras



En lo que corresponde a Capacitación, la tabla anterior indica los resultados obtenidos por cada una de las áreas tomadas en cuenta para el análisis. La Jefatura Administrativa representada por 4 personas, revela que el 50% de los encuestados están “muy de acuerdo” en lo que respecta al crecimiento profesional y capacitación, en cuanto concierne a las opciones “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” les corresponde un valor similar del 25% respectivamente.

Si observamos los datos proporcionados de la encuesta a la Jefatura Comercial el 5% está “Muy de acuerdo”, 50% “de acuerdo”, 30 % “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 15 % “algo en desacuerdo” en lo que se refiere al elemento crecimiento profesional y capacitación.

En cuanto a la Jefatura Financiera el 39% de los encuestados respondió estar “muy de acuerdo”, 44 % “de acuerdo”, 17% le es indiferente y un 11% está “algo en desacuerdo” en relación a las preguntas sobre el crecimiento profesional y capacitación.

Culminando el análisis del elemento Capacitación, podemos mencionar que este se encuentra dentro del Factor de motivación o intrínseco que está relacionado directamente al contenido del puesto, por tanto es importante enriquecer el crecimiento intelectual del personal; en base a esto decimos que el 72% representado por 13 empleados de un total de 18, está de acuerdo en cuanto a la posibilidad que la empresa le brinda referente al desarrollo profesional y capacitación, evidenciando que el persona se encuentra satisfecho.



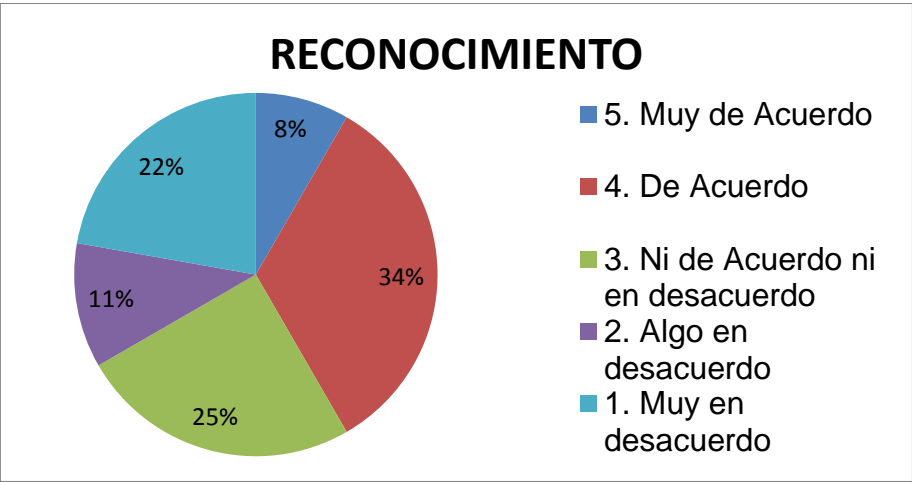
7.- RECONOCIMIENTO

Tabla 7.- Reconocimiento

	JEFATURA ADMINISTRATIVA						JEFATURA COMERCIAL						JEFATURA FINANCIERA						Total Reconocimiento	
	Reconocimiento de tareas		Reconocimientos recibidos		Reconocimiento		Reconocimiento de tareas		Reconocimientos recibidos		Reconocimiento		Reconocimiento de tareas		Reconocimientos recibidos		Reconocimiento			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5. Muy de Acuerdo	0	0	0	0	0,00	0,0	1	20	0	0	0,50	10	2	22	0	0	1,00	11	2	8
4. De Acuerdo	2	50	2	50	2,00	50,0	3	60	0	0	1,50	30	5	56	0	0	2,50	28	6	34
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	2	50	1	25	1,50	37,5	1	20	1	20	1,00	20	2	22	2	22	2,00	22	5	25
2. Algo en desacuerdo	0	0	1	25	0,50	12,5	0	0	1	20	0,50	10	0	0	2	22	1,00	11	2	11
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0,00	0,0	0	0	3	60	1,50	30	0	0	5	56	2,50	28	4	22
TOTALES	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 6



Fuente: Tabla 7  
Elaborado: Autoras



El reconocimiento en la Jefatura Administrativa, indica que el 50% de los encuestados están “de acuerdo” en lo que respecta al crecimiento profesional y capacitación, el 37.5% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 12.5% “Algo en desacuerdo”, con respecto al reconocimiento de las tareas y si ha recibido alguno por estas.

Si observamos los datos proporcionados de la encuesta a la Jefatura Comercial, vemos que el 10% está “Muy de acuerdo”, 30% “de acuerdo”, 20% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 10 % “algo en desacuerdo” y el 30% “Muy en desacuerdo”, en lo que se refiere al elemento reconocimiento.

En cuanto a la Jefatura Financiera, se apreciar que el 11% de los encuestados respondió estar “muy de acuerdo”, 38 % “de acuerdo”, 22% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 11 % “algo en desacuerdo” y el 28% “Muy en desacuerdo”, en lo que se refiere al reconocimiento.

Para el análisis general del elemento Reconocimiento, se han agrupado las alternativas 5 y 4 las cuales reflejan que un 42% del personal se sienten motivados ya que sus actividades han sido reconocidas de manera oportuna; mientras que la diferencia de 58% indica que las personas no están motivadas, es decir existe una falta de satisfacción lo que genera un deterioro de interés en cuanto a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el personal para el logro de objetivos.

Cabe indicar que en la tabla anterior no se tomaron en cuenta 2 preguntas debido a que son tipo abiertas, dichas preguntas se refieren al tipo de reconocimiento que han recibido y cual le gustaría recibir, dando como resultado que el 44% del personal no ha recibido ningún tipo de reconocimiento y por otra parte al 83% de los empleados les gustaría recibir bonificación como recompensa.

Concluyendo que el RECONOCIMIENTO, están causando desmotivación en los empleados de La CEM AUSTROGAS.





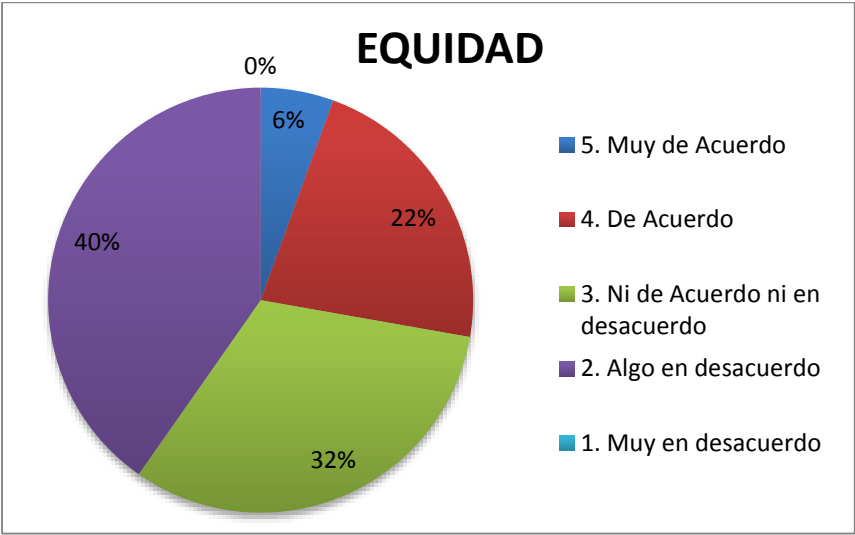
8.- EQUIDAD

Tabla 8.- Equidad

	JEFATURA ADMINISTRATIVA										JEFATURA COMERCIAL										JEFATURA FINANCIERA										Total Equidad		
	Igualdad en salarios		Igualdad en reconocimientos		Igualdad en programas de capacitación		Igualdad en cargas de trabajo		Equidad		Igualdad en salarios		Igualdad en reconocimientos		Igualdad en programas de capacitación		Igualdad en cargas de trabajo		Equidad		Igualdad en salarios		Igualdad en reconocimientos		Igualdad en programas de capacitación		Igualdad en cargas de trabajo		Equidad				
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
5. Muy de Acuerdo	0	0	1	25	0	0	1	25	0,50	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	1	11	1	11	0	0	0,50	5,56	1	6
4. De Acuerdo	2	50	1	25	2	50	0	0	1,25	31	1	20	3	60	1	20	1	20	1,50	30	2	22	1	11	1	11	1	11	1,25	13,89	4	22	
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	0	0	2	50	1	25	2	50	1,25	31	4	80	0	0	1	20	4	80	2,25	45	1	11	2	22	1	11	5	56	2,25	25,00	6	32	
2. Algo en desacuerdo	2	50	0	0	1	25	1	25	1,00	25	0	0	2	40	3	60	0	0	1,25	25	6	67	5	56	6	67	3	33	5,00	55,56	7	40	
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100	

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 7



Fuente: Tabla 8  
Elaborado: Autoras



El elemento “Equidad” en la Jefatura Administrativa, indica que el 13% está “Muy de acuerdo”, 31% “de acuerdo”, 31% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 25 % “algo en desacuerdo”; referente a la percepción en igualdad en reconocimientos, capacitación, cargas de trabajo y salarios para puestos equivalentes.

Si observamos los datos proporcionados de la encuesta a la Jefatura Comercial, podemos ver que el 30% “de acuerdo”, 45% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 25% “algo en desacuerdo”, en lo que se refiere a la equidad.

La Jefatura Financiera, indica que el 5.56% de los encuestados respondió estar “muy de acuerdo”, 13,89 % “de acuerdo”, 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 55,56 % “algo en desacuerdo” a las preguntas planteadas para el análisis de dicho elemento.

Finalmente la Equidad se encuentra en un punto crítico debido a que los resultados con mayor peso recaen en la alternativa “Algo en desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con un 40% y 32% respectivamente.

La equidad indica que las personas comparan las aportaciones y resultados de su labor con las de sus compañeros, tratando de medir si existe o no igualdad. En este caso se puede constatar que el 72% está en desacuerdo con la equidad que existe en la empresa, lo que indica que la percepción del personal en cuanto al valor que se da a su trabajo es injusto, pues ellos consideran que su esfuerzo, experiencia, educación y competencia no están siendo tomadas en cuenta al momento de fijar salario, aumento y reconocimiento. Concluyendo que existe falta de satisfacción.



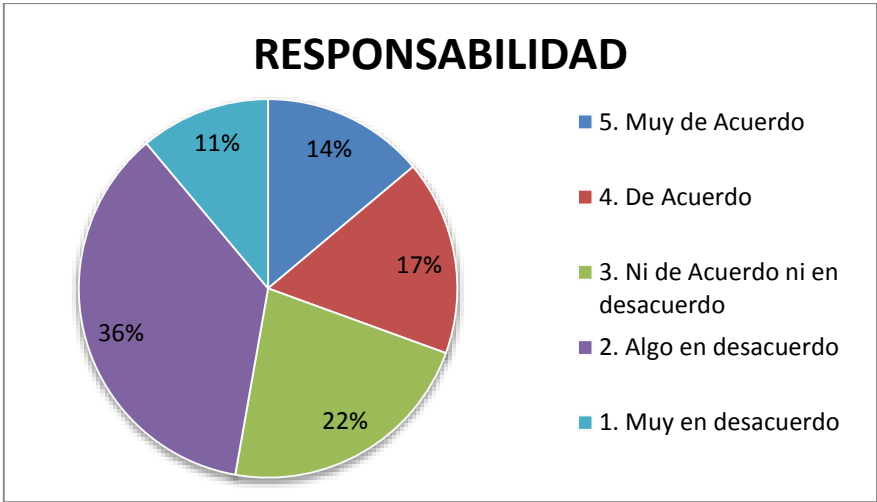
9.- RESPONSABILIDAD

Tabla 9.- Responsabilidad

	JEFATURA ADMINISTRATIVA						JEFATURA COMERCIAL						JEFATURA FINANCIERA						Total Responsabilidad	
	Responsabilidad asignada		Cree que la responsabilidad esta bien impartida		<u>Responsabilidad</u>		Responsabilidad asignada		Cree que la responsabilidad esta bien impartida		<u>Responsabilidad</u>		Responsabilidad asignada		Cree que la responsabilidad esta bien impartida		<u>Responsabilidad</u>			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	1	25	1	25	1,00	25,0	2	40	0	0	1,00	20	1	11	0	0	0,50	6	3	14
4. De Acuerdo	0	0	0	0	0,00	0,0	2	40	2	40	2,00	40	1	11	1	11	1,00	11	3	17
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	0,00	0,0	0	0	1	20	0,50	10	4	44	3	33	3,50	39	4	22
2. Algo en desacuerdo	2	50	2	50	2,00	50,0	1	20	2	40	1,50	30	2	22	4	44	3,00	33	7	36
1. Muy en desacuerdo	1	25	1	25	1,00	25,0	0	0	0	0	0,00	0	1	11	1	11	1,00	11	2	11
TOTALES	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 8



Fuente: Tabla 9  
Elaborado: Autoras



La “Responsabilidad”, en la Jefatura Administrativa, indica que el 25% está “Muy de acuerdo”, el 50% indica que esta “algo en desacuerdo” y el 25% “muy en desacuerdo”; referente a la percepción sobre la responsabilidad que su trabajo amerita.

Si observamos los datos proporcionados de la encuesta a la Jefatura Comercial, vemos que el 20% “muy de acuerdo”, 40% “de acuerdo”, 10% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 30% indica que esta “algo en desacuerdo”; en cuanto a las interrogantes planteada para la responsabilidad.

La Jefatura Financiera, indica que el 6% de los encuestados respondió estar “muy de acuerdo”, 11 % “de acuerdo, 39% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 33 % “algo en desacuerdo” y 11% “muy en desacuerdo” vinculado al elemento en análisis.

Finalmente, los resultados de la responsabilidad con mayor peso recaen en la alternativa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Algo en desacuerdo”, con un 22% y 36% respectivamente. Esto refleja que al personal no se le asigna correctamente la responsabilidad que integra sus funciones, causando malestar y desmotivación.

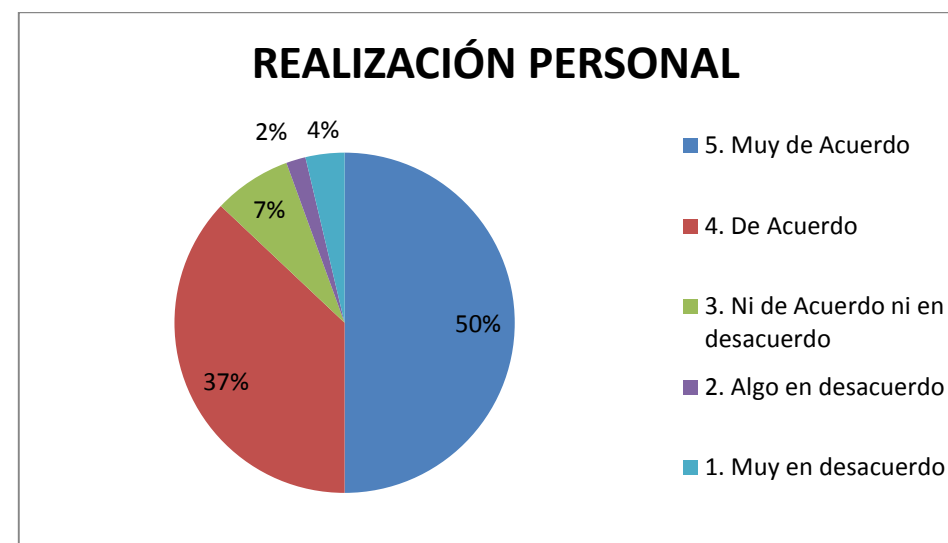
## 10.- REALIZACIÓN PERSONAL

Tabla 10.- Realización Personal

	JEFATURA ADMINISTRATIVA								JEFATURA COMERCIAL								JEFATURA FINANCIERA								Total Realización personal	
	Felicidad con lo que realiza		Obtiene cosas valiosas en su trabajo		Se siente motivado		Realización personal		Felicidad con lo que realiza		Obtiene cosas valiosas en su trabajo		Se siente motivado		Realización personal		Felicidad con lo que realiza		Obtiene cosas valiosas en su trabajo		Se siente motivado		Realización personal			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	2	50	3	75	2	50	2,33	58	1	20	2	40	1	20	1,33	27	6	67	5	56	5	56	5,33	59	9	50
4. De Acuerdo	1	25	1	25	0	0	0,67	17	3	60	2	40	4	80	3,00	60	3	33	3	33	3	33	3,00	33	7	37
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	1	25	0	0	1	25	0,67	17	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	1	11	1	11	0,67	7	1	7
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	1	25	0,33	8	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	2
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0,00	0	1	20	1	20	0	0	0,67	13	0	0	0	0	0	0	0,00	0	1	4
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 9



Fuente: Tabla 10  
Elaborado: Autoras



Al visualizar el elemento Realización Personal, representado en el cuadro anterior por las distintas Jefaturas, el análisis es el siguiente:

Jefatura Administrativa, indica que el 58% de los encuestados contestan que están “muy de acuerdo”, 17% están “de acuerdo”, 17% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 8% “algo en desacuerdo” lo que se refiere al sentimiento de satisfacción en cuanto a la realización personal.

Al observar los datos que proporciona la Jefatura Comercial, refleja un porcentaje de 27% “Muy de acuerdo”, 60% “De acuerdo” y el 13 % “muy en desacuerdo” ante las opciones planteadas para la realización personal.

En lo que corresponde a la Jefatura Financiera, se visualiza que el 59% está “muy de acuerdo”, 33% “de acuerdo” y el 7% es indiferente ante la situación en análisis

En conclusión, el promedio obtenido de las tres áreas, refleja que un 87% (suma alternativas 5 y 4) responden estar satisfechos en su lugar de trabajo, y que este le permite obtener cosas valiosas para su crecimiento.

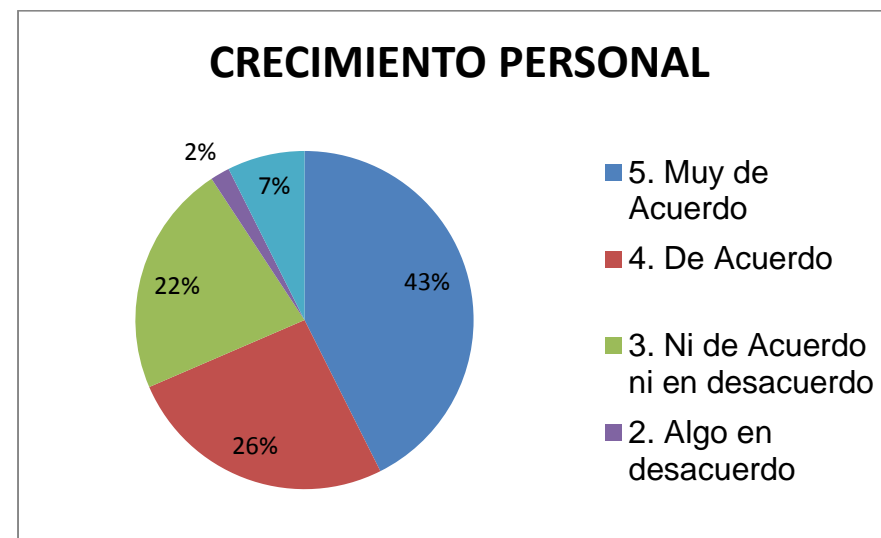
Desde el punto de vista de Maslow los empleados están en la cúspide de la jerarquía de la motivación laboral ya que todos han llegado a sentir conformidad con las actividades que realizan; por otro lado Herzberg nos permite indicar que los empleados se encuentran satisfechos.

**11.- CRECIMIENTO PERSONAL****Tabla 11.- Crecimiento Personal**

	JEFATURA ADMINISTRATIVA								JEFATURA COMERCIAL								JEFATURA FINANCIERA								Total Crecimiento personal	
	Posibilidad de ascender		Oportunidad de iniciativa		Aplicación de conocimientos académicos		Crecimiento personal		Posibilidad de ascender		Oportunidad de iniciativa		Aplicación de conocimientos académicos		Crecimiento personal		Posibilidad de ascender		Oportunidad de iniciativa		Aplicación de conocimientos académicos		Crecimiento personal			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	2	50	2	50	2	50	2,00	50	3	60	1	20	3	60	2,33	47	2	22	3	33	5	56	3,33	37	8	43
4. De Acuerdo	0	0	1	25	1	25	0,67	17	1	20	3	60	1	20	1,67	33	2	22	2	22	3	33	2,33	26	5	26
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	2	50	1	25	0	0	1,00	25	0	0	0	0	1	20	0,33	7	4	44	3	33	1	11	2,67	30	4	22
2. Algo en desacuerdo	0	0	0	0	1	25	0,33	8	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	2
1. Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0,00	0	1	20	1	20	0	0	0,67	13	1	11	1	11	0	0	0,67	7	1	7
TOTALES	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional

Elaborado: Autoras

**Gráfico N° 10**

Fuente: Tabla 11

Elaborado: Autoras



La tabal anterior refleja el “crecimiento personal” por cada Jefatura interviniente en nuestro estudio; la Jefatura Administrativa, indica que el 50 % del total encuestado contestan que están “muy de acuerdo”, el 17% “de acuerdo”, 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y el 8% “algo en desacuerdo” con las preguntas realizadas en cuanto a la posibilidad de ascender, tomar la iniciativa en cualquier actividad y para aplicar los conocimiento académicos.

Al observar los datos que proporciona la Jefatura Comercial, refleja que el 47% del personal encuestado responden estar “muy de acuerdo”, 33% “de acuerdo”, 7% indiferente y 13% “muy en desacuerdo” con las preguntas realizadas para el crecimiento profesional.

En cuanto corresponde a la Jefatura Financiera, se visualiza que el 37% de los encuestados expresan estar “muy de acuerdo”, 26% “de acuerdo”, al 30% le es indiferente y el 7% “muy en desacuerdo”, en esta característica.

En definitiva el promedio obtenido de las tres áreas, refleja que un 69% (suma de las alternativas 5 y 4) responden que la empresa le brinda la posibilidad de ascender, tomar la iniciativa y poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos.



A continuación se presenta un resumen de resultados de factores extrínsecos e intrínsecos de la variable Clima Organizacional.

**Tabla 12.- Resultados de factores extrínsecos**

	Total Salario		Total Políticas de la empresa y su organización		Total Ambiente de trabajo		Total Información y Comunicación		Total Ergonomía en la oficina		Total FACTORES EXTRÍNECOS	
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	0	0	8	44	8	44	7	39	8	42	6,2	34
4. De Acuerdo	0	0	7	39	7	39	8	44	6	34	5,6	31
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	0	0	2	11	2	11	2	11	3	19	1,8	10
2. Algo en desacuerdo	0	0	1	6	1	6	1	6	1	5	0,8	5
1. Muy en desacuerdo	18	100	0	0	0	0	0	0	0	0	3,6	20
<b>TOTAL</b>	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100

Fuente: Resultados promedios de la encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Al observar los resultados de factores extrínsecos, podemos interpretar que el 100% (18 personas) de los empleados están insatisfechos con el componente “**SALARIO**”, de manera general, el 34% y 31% de los empleados de La CEM AUSTROGAS, se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente con los componentes intervinientes en este factor, permitiendo manifestar que existe ausencia de insatisfacción.

**Tabla 13.- Resultados de factores intrínsecos**

	Total Capacitación		Total Reconocimiento		Total Equidad		Total Responsabilidad		Total Realización personal		Total Crecimiento personal		Total FACTORES INTRÍNECOS	
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy de Acuerdo	6	33	2	8	1	6	6	14	9	50	8	43	5	26
4. De Acuerdo	7	39	6	34	4	22	5	17	7	37	5	26	6	29
3. Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3	17	5	25	6	32	4	22	1	7	4	22	4	21
2. Algo en desacuerdo	2	11	2	11	7	40	2	36	0	2	0	2	2	17
1. Muy en desacuerdo	0	0	4	22	0	0	1	11	1	4	1	7	1	7
<b>TOTAL</b>	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100

Fuente: Resultados promedios de la encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras



La tabla anterior indica el resumen de los resultados de factores intrínsecos, en el que se puede apreciar que los componentes **“RECONOCIMIENTO”**, **“EQUIDAD”** y **“RESPONSABILIDAD”** causan desmotivación, por otro lado la **“CAPACITACIÓN”**, **“REALIZACIÓN PERSONAL”** y **“CRECIMIENTO PESONAL”** motivan al personal de las diferentes jefaturas de La CEM AUSTROGAS.

### **3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL**

A continuación se presenta tablas y análisis por cada uno de los factores intervinientes en la encuesta de Desempeño Laboral, aplicada a los jefes inmediatos de la compañía.

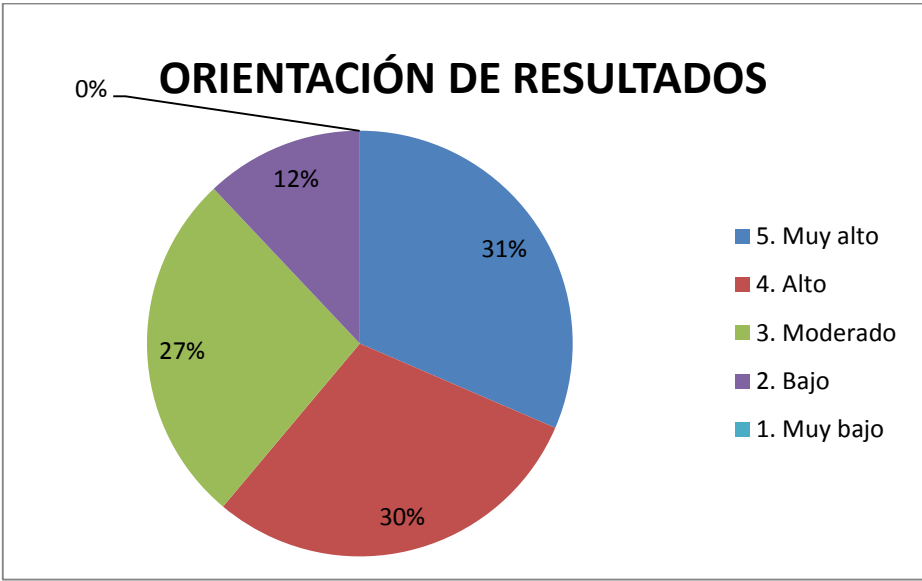


Tabla 14.- Orientación de resultados

	JEFATURA ADMINISTRATIVA														JEFATURA COMERCIAL														JEFATURA FINANCIERA														TOTAL DE ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	
	Coherencia en el trabajo		Cumplimiento de tareas a tiempo		Volumen adecuado de trabajo		Planificación de tareas		Frecuencia de reportes		Conocimiento de herramientas		ORIENTACIÓN DE RESULTADOS		Coherencia en el trabajo		Cumplimiento de tareas a tiempo		Volumen adecuado de trabajo		Planificación de tareas		Frecuencia de reportes		Conocimiento de herramientas		ORIENTACIÓN DE RESULTADOS		Coherencia en el trabajo		Cumplimiento de tareas a tiempo		Volumen adecuado de trabajo		Planificación de tareas		Frecuencia de reportes		Conocimiento de herramientas		ORIENTACIÓN DE RESULTADOS			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy alto	0	0	1	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0,17	4,2	1	20	1	20	0	0	1	20	0	0	0	0	0,5	10	6	66,7	5	55,6	5	55,6	5	55,6	4	44,4	5	55,6	5	56	5,67	31
4. Alto	2	50	1	25	2	50	1	25	2	50	3	75	1,83	45,8	2	40	2	40	2	40	2	40	3	60	3	60	2,3	46,7	1	11,1	1	11,1	1	11,1	1	11,1	2	22,2	1	11,1	1	13	5,33	30
3. Moderado	2	50	2	50	2	50	2	50	1	25	1	25	1,67	41,7	2	40	2	40	3	60	2	40	2	40	2	40	2,2	43,3	0	0	1	11,1	1	11,1	1	11,1	1	11,1	2	22,2	1	11	4,83	27
2. Bajo	0	0	0	0	0	0	1	25	1	25	0	0	0,33	8,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	2	22,2	2	22,2	2	22,2	2	22,2	1	11,1	2	20	2,17	12		
1. Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100		

Fuente: Encuesta de Desempeño laboral  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 11



Fuente: Tabla 14  
Elaborado: Autoras



En la tabla anterior referente a Orientación de Resultados, podemos observar que dentro de la Jefatura Administrativa representada por 4 personas, el mayor porcentaje es de 45.8 % correspondiente a rendimiento laboral muy bueno; en la Jefatura Comercial, representado por 5 personas, es de 46.7 % de igual manera con rendimiento laboral muy bueno y finalmente la Jefatura Financiera, representada por 9 personas, han obtenido el 56 % correspondiente a rendimiento laboral excelente.

En promedio general de todas las Jefaturas, los resultados de mayor peso son las alternativas “muy alto” y “alto”, dando como suma el 61%, lo que significa que en cuanto a la relación de orientación de resultados los empleados cuentan con la capacidad para actuar de manera eficaz en el cumplimiento de tareas, para el logro de objetivos.

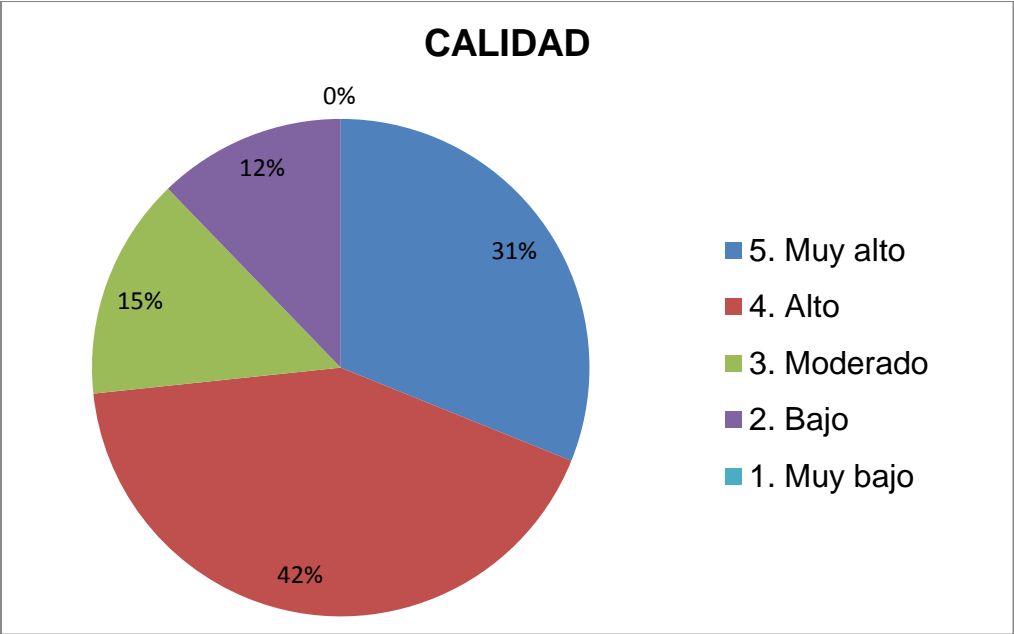


Tabla 15.- Calidad

	JEFATURA ADMINISTRATIVA												JEFATURA COMERCIAL												JEFATURA FINANCIERA												TOTAL DE CALIDAD	
	No comete errores		Uso racional de recursos		Requiere de supervisión		Profesionalismo		Respeto y amabilidad		CALIDAD		No comete errores		Uso racional de recursos		Requiere de supervisión		Profesionalismo		Respeto y amabilidad		CALIDAD		No comete errores		Uso racional de recursos		Requiere de supervisión		Profesionalismo		Respeto y amabilidad		CALIDAD			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5. Muy alto	0	0	0	0	1	25	1	25	3	75	1	25	0	0	0	0	0	0	0	0	2	40	0,4	8	4	44,4	4	44,4	4	44,4	4	44,4	5	55,6	4,2	47	5,6	31
4. Alto	2	50	3	75	1	25	1	25	1	25	1,6	40	3	60	5	100	3	60	3	60	2	40	3,2	64	3	33,3	3	33,3	3	33,3	3	33,3	2	22,2	2,8	31	7,6	42
3. Moderado	1	25	1	25	1	25	2	50	0	0	1	25	2	40	0	0	2	40	2	40	1	20	1,4	28	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1	0,2	2	2,6	14
2. Bajo	1	25	0	0	1	25	0	0	0	0	0,4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	2	22,2	2	22,2	1	11,1	1,8	20	2,2	12
1. Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100		

Fuente: Encuesta de Desempeño laboral  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla 15  
Elaborado: Autoras



Según las calificaciones otorgadas por los Jefes inmediatos, el mayor resultado obtenido en la Jefatura Administrativa es de 42% indicando que el personal tiene un rendimiento laboral muy bueno, en la Jefatura Comercial es de 64% de igual manera con un rendimiento laboral muy bueno, y finalmente en la Jefatura Financiera es de 47 % correspondiente a un rendimiento laboral excelente.

En lo que corresponde al componente Calidad, en términos generales el porcentaje más representativo es de 47% correspondiente a un rendimiento laboral excelente; demostrando que el personal de La CEM AUTROGAS es eficiente, pues hace uso racional de los recursos, no requieren de supervisión y muestran profesionalismo en el trabajo

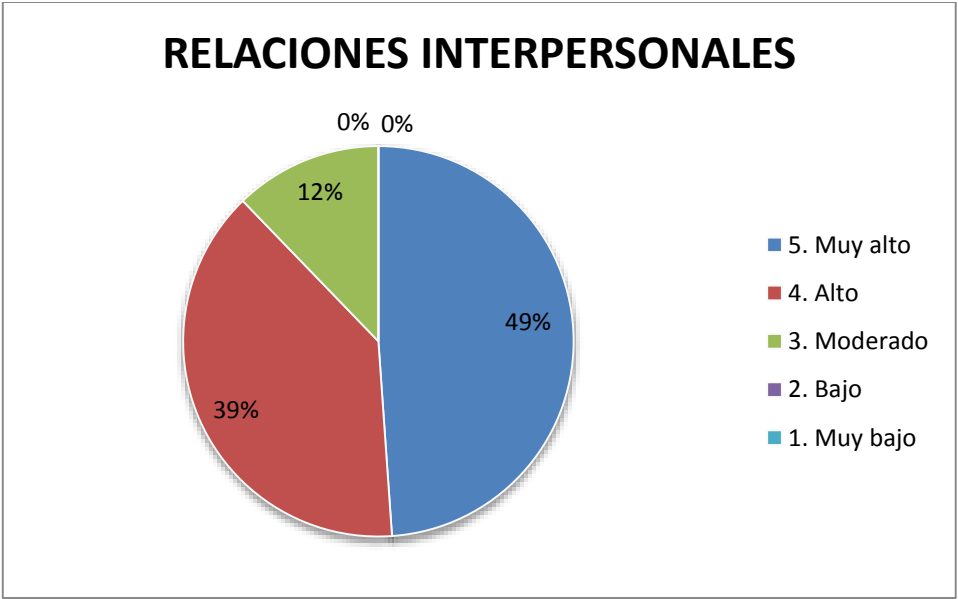


Tabla 16.- Relaciones Interpersonales

	JEFATURA ADMINISTRATIVA												JEFATURA COMERCIAL												JEFATURA FINANCIERA												TOTAL DE RELACIONES INTERPERSONALES	
	Cortés con clientes		Comunicación con el cliente		Compañerismo		Compartir conocimientos		Manejo de conflictos		RELACIONES INTERPERSONALES		Cortés con clientes		Comunicación con el cliente		Compañerismo		Compartir conocimientos		Manejo de conflictos		RELACIONES INTERPERSONALES		Cortés con clientes		Comunicación con el cliente		Compañerismo		Compartir conocimientos		Manejo de conflictos		RELACIONES INTERPERSONALES			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy alto	3	75	2	50	1	25	2	50	1	25	1,8	45	2	40	2	40	2	40	1	20	0	0	1,4	28	6	66,7	6	66,7	6	66,7	5	55,6	5	55,6	5,6	62,2	8,8	49
4. Alto	1	25	2	50	3	75	2	50	3	75	2,2	55	3	60	3	60	2	40	3	60	3	60	2,8	56	3	33,3	3	33,3	1	11,1	2	22,2	1	11,1	2	22,2	7	39
3. Moderado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	1	20	2	40	0,8	16	0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	3	33,3	1,4	15,6	2,2	12	
2. Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1. Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100

Fuente: Encuesta de Desempeño laboral  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 13



Fuente: Tabla 16  
Elaborado: Autoras



El cuadro anterior proyecta los resultados obtenidos de la encuesta Desempeño laboral, en el cual la Jefatura Administrativa el mayor porcentaje es de 55% procedente a un rendimiento laboral muy bueno, de igual manera la Jefatura Comercial con un 56% y finalmente la Jefatura Financiera un 62.2% correspondiente a un rendimiento laboral excelente.

El porcentaje más significativo, del promedio de la tres Jefaturas es de 49% perteneciente a la alternativa muy alto-rendimiento laboral excelente, lo que nos permite descifrar que el personal tiene la capacidad de cooperar y trabajar con el cliente interno y externo, demostrando un buen trato, respeto y cooperación.



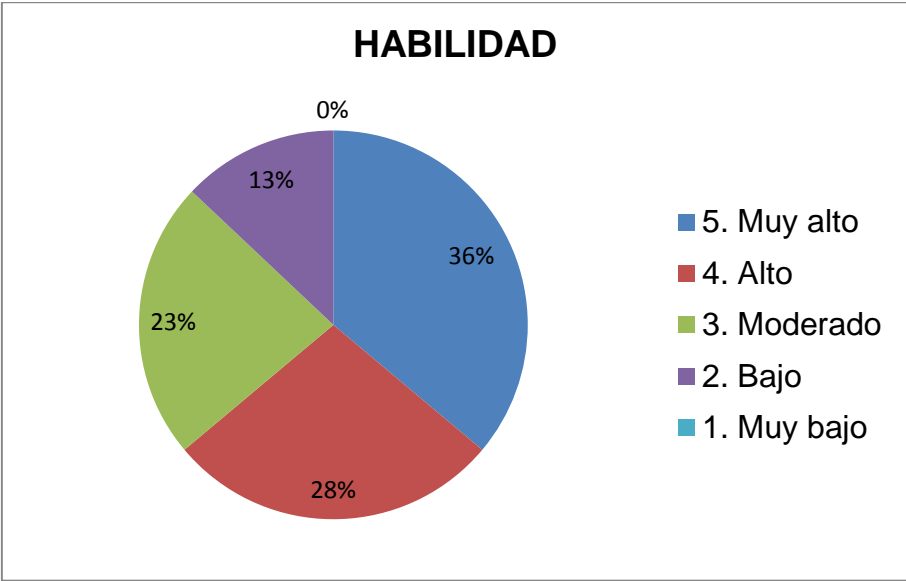


Tabla 17.- Habilidad

	JEFATURA ADMINISTRATIVA														JEFATURA COMERCIAL														JEFATURA FINANCIERA														TOTAL DE HABILIDADES	
	Ideas innovadoras		Asequibilidad al cambio		Capacidad de mantener la calma		Orden en sus tareas		Perfil funcional		Carisma, liderazgo y mediación		HABILIDAD		Ideas innovadoras		Asequibilidad al cambio		Capacidad de mantener la calma		Orden en sus tareas		Perfil funcional		Carisma, liderazgo y mediación		HABILIDAD		Ideas innovadoras		Asequibilidad al cambio		Capacidad de mantener la calma		Orden en sus tareas		Perfil funcional		Carisma, liderazgo y mediación		HABILIDAD			
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy alto	0	0	0	0	2	50	1	25	1	25	0	0	0,67	16,7	0	0	0	0	2	40	0	0	1	20	0	0	0,5	10	5	55,6	6	66,7	6	66,7	5	55,6	5	55,6	5	55,6	5,33	59,26	6,50	36,1
4. Alto	0	0	2	50	2	50	1	25	1	25	2	50	1,33	33,3	2	40	3	60	1	20	2	40	4	80	3	60	2,5	50	2	22,2	0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	1	11,1	1	12,96	5,00	27,8
3. Moderado	4	100	1	25	0	0	1	25	1	25	2	50	1,50	37,5	3	60	2	40	2	40	3	60	0	0	2	40	2	40	0	0	1	11,1	1	11,1	0	0	0	0	2	22,2	1	7,41	4,17	23,1
2. Bajo	0	0	1	25	0	0	1	25	1	25	0	0	0,50	12,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	2	22,2	2	22,2	1	11,1	2	20,37	2,33	13,0		
1. Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0,0	
Total	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	9	100	18	100		

Fuente: Encuesta de Desempeño laboral  
Elaborado: Autoras

Gráfico N° 14



Fuente: Tabla 17  
Elaborado: Autoras



Visualizando los resultados anteriores correspondiente al componente habilidad, se puede apreciar que el mayor porcentaje en la Jefatura Administrativa es de 37.5% correspondiente a un rendimiento laboral bueno, el 50% de la Jefatura Comercial ha recibido una calificación de alto indicando que el rendimiento laboral es muy bueno, finalmente en la Jefatura Financiera el porcentaje de mayor peso es 59.26% dando a conocer un rendimiento laboral excelente.

Por último, el componen habilidad refleja “la capacidad de realizar una cosa”; por tanto, de la encuesta realizada a las tres Jefaturas en análisis, dio como mayor resultado el 36.1% indicando que el rendimiento laboral es excelente; vale mencionar que porcentualmente no es significativo, posterior a este se encuentran las alternativas alto y moderado con el valor de 27.8% y 23.10% respectivamente.

En resumen, el desempeño laboral refleja los siguientes resultados:

	Orientación a resultados		Calidad		Relaciones interpersonales		Habilidad		Total Desempeño Laboral	
Alternativas	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Muy alto	5,67	31	5,6	31	8,8	49	6,5	36,1	7	37
4. Alto	5,33	30	7,6	42	7,0	39	5,0	27,8	6	35
3. Promedio	4,83	27	2,6	14	2,2	12	4,2	23,1	3	19
2. Bajo	2,17	12	2,2	12	0,0	0	2,3	13,0	2	9
1. Muy bajo	0,00	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	18	100	18	100	18	100	18	100	18	100

Fuente: Resultados promedios de la encuesta de Clima Organizacional  
Elaborado: Autoras

Los resultados de la tabla anterior, permiten concluir que el rendimiento laboral es muy bueno.



### 3.3. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

Como se mencionó en el capítulo anterior la técnica utilizada para obtener una relación entre las variables es de Spearman, la que indica valores que oscilan entre +1 y -1, pasando por el cero; estos valores permiten asociar las variables de manera directa e inversa respectivamente.

Para el análisis de este estudio se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

#### PLANTEO DE HIPÓTESIS

**Ho:** No existe relación entre los componentes del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de La CEM AUSTROGAS

**Ha:** existe relación entre los componentes del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de La CEM AUSTROGAS.

$p > 0.10$                       Se acepta **Ho**, se rechaza **Ha**

$p < 0.10$                       Se acepta **Ha**, se rechaza **Ho**

Presentamos la tabla obtenida a través de la técnica de Spearman:

**Tabla 18.- Resultados del procedimiento de correlación bivariada. Correlación de Spearman y significación estadística**

			Desempeño laboral
	Salario	Coeficiente de correlación	0
		Sig. (bilateral)	0
		N	18
	Políticas de la empresa y su organización	Coeficiente de correlación	,418
		Sig. (bilateral)	,085
		N	18
	Ambiente de trabajo	Coeficiente de correlación	,213
		Sig. (bilateral)	,395
		N	18

<b>Rho de Spearman</b>	<b>Información y comunicación</b>	Coeficiente de correlación	,051
		Sig. (bilateral)	,841
		N	18
	<b>Ergonomía en la oficina</b>	Coeficiente de correlación	,332
		Sig. (bilateral)	,178
		N	18
	<b>Capacitación</b>	Coeficiente de correlación	,136
		Sig. (bilateral)	,589
		N	18
	<b>Reconocimiento</b>	Coeficiente de correlación	-,105
		Sig. (bilateral)	,677
		N	18
	<b>Equidad</b>	Coeficiente de correlación	-,082
		Sig. (bilateral)	,746
		N	18
	<b>Responsabilidad</b>	Coeficiente de correlación	-,022
		Sig. (bilateral)	,932
		N	18
	<b>Realización personal</b>	Coeficiente de correlación	-,076
		Sig. (bilateral)	,765
		N	18
	<b>Crecimiento personal</b>	Coeficiente de correlación	-,180
		Sig. (bilateral)	,474
		N	18

Fuente: Resultados de la encuesta de Clima Organizacional y Desempeño Laboral  
Elaborado: Autoras

### Interpretación de resultados:

#### Relación Políticas de la empresa y su organización- Desempeño laboral:

$$r_s = .418, p=.085$$

Este es el único componente del Clima Organizacional, que acepta la  $H_a$ , debido a que el valor calculado de  $r_s$  oscila a +1, interpretando que hay una relación positiva significativa entre el componente Políticas de la empresa y su organización del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de La CEM AUSTROGAS; pues el valor  $p=0.085$  se encuentra dentro del nivel de significancia del 0.1 equivalente a un 90% de confianza.

Por tanto, la Políticas de la empresa y su organización es el componente que incide con mayor fuerza y significancia en el desempeño laboral, por consiguiente, si los empleados conocen la misión, visión, objetivo, políticas y



distribución de funciones mayor será su desempeño y el compromiso con la empresa, concluyendo que estadísticamente esta variable es significativa.

Los demás componentes intervinientes en el Clima Organizacional no tienen ninguna relación el del Desempeño Laboral, debido a que su valor p es mayor al nivel de significancia con que se trabajó (90%) por tanto se acepta la  $H_0$ , interpretando que no existe relación.

A continuación se detalla, de manera global las relaciones existentes:

- ✓ Relación Factor Extrínseco y Desempeño Laboral
- ✓ Relación Factor Intrínseco y Desempeño Laboral
- ✓ Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral

**Tabla 19.- Relación Factor Extrínseco y Desempeño Laboral**

			<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	<b>Factores extrínsecos</b>	Coeficiente de correlación	,452
		Sig. (bilateral)	,060
		N	18

Fuente: Resultados promedios de la encuesta de Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Elaborado: Autoras

$$r_s = .452, p=.060$$

Los resultados obtenidos permiten aceptar la  $H_a$ , debido a que el valor calculado de  $r_s$  oscila a +1, interpretando que hay una relación positiva-directa y significativa entre el factor extrínseco del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de La CEM AUSTROGAS; pues el valor  $p=0.06$  se encuentra dentro del nivel de significancia del 0.1 equivalente a un 90% de confianza.



A pesar que individualmente los componentes de este factor, muestran ausencia de relación, excepto las Políticas de la empresa y su organización, al momento de agruparlos toman fuerza y significancia debido a que son preguntas similares en el sentido que todas apuntan a conocer el nivel de insatisfacción.

Por tanto, podemos concretar que el factor extrínseco incide con mayor fuerza y significancia en el desempeño laboral, concluye que existe un grado mínimo de insatisfacción.

**Tabla 20.- Relación Factor intrínseco y Desempeño Laboral**

			<b>Desempeño laboral</b>
Rho de Spearman	<b>Factores intrínsecos</b>	Coeficiente de correlación	-,331
		Sig. (bilateral)	,179
		N	18

Fuente: Resultados promedios de la encuesta de Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Elaborado: Autoras

$$r_s = - .331$$

El coeficiente de correlación de Spearman es  $r_s = -0.331$ , debido a que el valor es diferente a cero, se da por aceptada la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y se rechaza la Hipotesis Alternativa ( $H_a$ ), demostrando que no existe relación alguna entre el factor intrínseco del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de La CEM AUSTROGAS.



## CONCLUSIONES

Una vez realizado el proceso de análisis del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS, podemos concluir lo siguiente:

- Para determinar la incidencia de las variables en nuestro estudio, la primera herramienta seleccionada para medir el desempeño laboral fue indicadores de eficacia aplicados a cada cargo, generados del análisis del manual de funciones, reflejando resultados que no permitieron correlacionar con los resultados de la encuesta de Clima organizacional; debido a este limitante y al tiempo en contra para finalizar el presente trabajo, se optó realizar una evaluación de 90° que daría resultados inmediatos, mismos que permitieron relacionar dichas variables.
- La evaluación del Clima Organizacional mediante la encuesta, reflejo que el 65% del personal evaluado está conforme con las condiciones que ofrece la empresa; este porcentaje se ve afectado porque los empleados se encuentran insatisfechos con el componente **Salario** del factor higiénico.
- El 100% del personal se encuentra muy en desacuerdo con el componente Salario, encontrándose este en un punto crítico que ocasiona mayor insatisfacción.
- Los resultados indican que el factor intrínseco se encuentra relativamente bien debido a que el 55% del personal se siente satisfecho; puntualizando que tres de los componentes, Reconocimiento, Equidad y Responsabilidad, muestran falencias siendo estos causantes de desmotivación.



- En base a la Evaluación de 90°, donde los jefes calificaron a sus subordinados, indico que el 72% del personal se encuentra con un rendimiento laboral excelente-muy bueno.
- En lo que corresponde a la correlación de los resultados obtenidos de la compañía en análisis, se aceptó la Hipótesis Alternativa, entre el Factor Extrínseco y el Desempeño laboral, definiendo que si existe incidencia entre estas variables a un nivel de confianza del 90%. Por otra parte, no se pudo relacionar el Factor Intrínseco con el Desempeño Laboral, debido a que las preguntas de estos son muy subjetivas entre sí.





## RECOMENDACIONES

- Establece como herramienta La Evaluación de Desempeño de 360°, misma que permitirá a La CEM AUSTROGAS conocer como los empleados están ejecutando su trabajo y el grado de satisfacción que tiene en relación con la actividad efectuada; a partir de ello se podrá saber en qué áreas o zonas se debe retroalimentar al personal.
- En la empresa, las políticas de la empresa y su organización, ambiente de trabajo, comunicación e información y ergonomía en la oficina, se encuentran bien por lo que debe mantener dichas condiciones, sin descuidar su mejoramiento.
- Realizar una valoración de cargos, que permitirá determinar:
  - Política salarial
  - Relación meta - objetivo
  - Responsabilidad equitativa (cantidades asignadas para retribuir al personal, según habilidad, méritos, eficacia y nivel académico)
- Implementar un sistema de reconocimiento en base a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño de 360°.



## BIBLIOGRAFIA

- Aburto Pineda H. I. y Bonales Valencia J. (Abril de 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.*, 41-49.
- Aburto Pineda H. I. y Bonales Valencia J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.*, 41-49.
- Angulo, D. (31 de Enero de 2011). *Estadística. I Parte Conceptos Básicos*.  
Obtenido de  
<http://estadisticaconceptos.blogspot.com/2011/01/estadistica-iparte-conceptos-basicos.html>
- AustroGas. (2009). Obtenido de  
[http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=3](http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3)
- AUSTROGAS. (2009). Obtenido de [www.austrogas.com.ec](http://www.austrogas.com.ec)
- AustroGasCEM. (2009). Obtenido de  
[http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=19](http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=19)
- Cabrera, E. (Junio de 2009). *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS. (s.f.). Obtenido de  
[http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html)
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.



- Clínica Psicológica V Mars - Sueca. (s.f.). *Psicología Online*. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>
- Corraliza, P. (4 de Julio de 2014). Obtenido de <http://pedroangelcorraliza.com/el-reflejo-de-la-piramide-de-maslow/>
- EcuRed. (s.f.). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)
- EcuRed. (s.f.). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Gerencia.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerencie.com/sobre-la-responsabilidad.html>
- Goumerk. (17 de Enero de 2013). Obtenido de <http://goumerk.blogspot.com/2013/01/tema-5-la-motivacion-en-la-empresa.html>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Juarez, Villatoro, & López. (2011). Obtenido de <http://www.rincondepaco.com.mx/rincon/Inicio/Apuntes/Proyecto/archivos/Documentos/Spearman.pdf>
- LaCEMAustroGas. (2009). Obtenido de [http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17&Itemid=20](http://www.austrogas.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=20)
- Luthans, F. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.



- Navajo, P. (2004). Obtenido de <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>
- Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Revista Electrónica Internacional de la Unión Latinoamericana de entidades de Psicología*.
- Robbins, S., & T, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, Décimo Tercera Edición.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 43-61.
- Uscanga, M., & García, A. (s.f.). *EUMED.NET ENCICLOPEDIA VIRTUAL*. Obtenido de DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>
- VARELA, J. P. (OCTUBRE de 2011). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2782/1/UPS-QT00109.pfd.pdf>
- Ximena, C. Q. (2011). *Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos y análisis de Clima Organizacional en la empresa de Muebles Bienestar*. Tesis de grado, Cuenca.



## **ANEXOS**

### **Anexo 1.- Diseño de Tesis**

# **UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Administración de Empresas**

## **TEMA PROPUESTO:**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”

## **AUTORAS:**

KATHARINE VANESA MOLINA ORTIZ  
MARÍA VERÓNICA ZENTENO SAMANIEGO

## **DIRECTORA:**

ECO. MARÍA SOLEDAD ESCANDÓN MORALES

CUENCA – ECUADOR

2014



## **1. -TEMA PROPUESTO:**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”

## **2.-JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad el clima organizacional es de gran importancia en las empresas, porque permite evaluar las características de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes laboran en él.

Dentro de toda empresa es trascendental conocer, la relación que existe entre el clima organizacional y el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores. Cuando los empleados están motivados las relaciones de satisfacción, animo, colaboración, responsabilidad, etc., mejoran, comprometiéndose a ser eficientes y eficaces en sus labores dentro de la empresa, dando lo mejor de sí para el logro de objetivos.

Esta situación nos motivó a la realizar la investigación sobre “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEM AUSTROGAS DE LA CIUDAD CUENCA, PERIODO 2013”

## **3.- PROBLEMATIZACIÓN**

### **Sistematización de los problemas:**

**Problema Central:** Dentro de La CEM AUSTROGAS, no se ha llevado a cabo un análisis del clima organizacional, tampoco una evaluación al desempeño



laboral de los empleados y por lo que no se conoce la influencia que estos factores tienen entre sí.

### **Problemas Específicos:**

**Problema 1:** En la organización no se ha llevado a cabo un análisis de factores extrínsecos de trabajo, tales como: relaciones interpersonales, información, comunicación, espacios de trabajo, exposición a riesgos, condiciones ergonómicas, y políticas de la empresa.

**Problema 2:** No se motiva a los empleados en función de mantener la unión, esta situación ha conllevado a que se generen grupos dentro de la organización, que no están dispuestos a cooperar entre sí.

**Problema 3:** La empresa no realiza evaluación en cuanto al desarrollo de las actividades de sus empleados.

## **4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo central:**

Determinar la incidencia de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación real sobre el clima organizacional en el que los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGS. desarrollan sus actividades, a través de encuestas, para detectar puntos débiles que deben ser fortalecidos.



2. Determinar las falencias que existen en los factores extrínsecos de trabajo de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS
3. Detectar cual es la situación en cuanto al factor Motivación de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS
4. Evaluar el desempeño laboral, y la relación con el clima organizacional de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS

## **5.- MARCO TEORICO DE REFERENCIA.**

Los conceptos que contribuirán al mejor desarrollo de este trabajo son los siguientes:

**Organización:** “Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funcionan sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas.” (Robbins & T, 2009)

### **Comportamiento organizacional**

“El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupo y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.”(Robbins & T, 2009)

### **Importancia y componentes del comportamiento organizacional:**

Podemos decir que el comportamiento organizacional es muy importante, ya que es una inversión a largo plazo, que como resultado se obtiene las causas que determinan los componentes organizacionales, proporcionando al líder de la empresa un análisis de los temas centrales como son: la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la





estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo, que permita brindar el apoyo a sus empleados, para que ellos cumplan con sus áreas específicas.

También consideraremos el concepto de motivación y sus teorías:

**Motivación:** “La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y en las relaciones entre ellos.” (Luthans, Comportamiento Organizacional, 2002)

**Teorías de motivación más importantes son:**

### **7. Teoría de Maslow:**

“Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, dicho enfoque sobre la motivación es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente.

La teoría de las Necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.



**Básicas o fisiológicas:** son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

**Seguridad:** son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

**Sociales (de afiliación o pertenencia):** dado que los seres humanos son seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

**Estimación:** de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

**Autorrealización.** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.”(Uscanga & García)

## **8. Teoría de los factores de Herzberg:**

“Herzberg concluyó que los factores que producen satisfacción se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción se asocian con el contexto laboral. Herzberg denominó *motivadores* a los factores que producen satisfacción y *factores de higiene* a los que causan insatisfacción.



Factores de higiene:

- Política y administración de la empresa.
- Supervisión, aspectos técnicos.
- Salario.
- Relaciones interpersonales, supervisor.
- Condiciones laborales.

Factores motivadores:

- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- El trabajo mismo.
- Avance.” (Luthans, Comportamiento Organizacional, 2002)

## 9. Teoría ERC de Alderfer

“Alderfer coincide con Maslow en que las necesidades individuales obedecen a una jerarquía. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone sólo comprende tres conjuntos de necesidades:

- 1) *Existencia*: necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, sueldo y condiciones laborales.
- 2) *Relaciones*: necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) *Crecimiento*: necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)

## 10. Teoría X y Teoría Y de McGregor

“Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.”(Navajo, 2004, pág. 93)

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"><li>- La gente no quiere trabajar.</li><li>- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li><li>- La gente tiene poca creatividad.</li><li>- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li><li>- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li><li>- La gente prefiere autonomía.</li><li>- Todos somos creativos en potencia</li><li>- La motivación ocurre en todos los niveles</li><li>- Gente Motivada puede autodirigirse</li></ul>

## 11. Teoría de McClelland:

“Según afirma esta teoría, en el comportamiento humano existen tres motivos o necesidades básicas:

Necesidad de realización: es la necesidad de triunfar en la competencia, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo a determinadas normas y luchar por el éxito. Algunas personas tienen inclinación natural a buscar el éxito y persiguen la realización personal más que la recompensa por el éxito. (...)



Necesidad de poder: es la necesidad de controlar a otras personas o de influir en ellas, es decir conseguir que las personas se comporten de una manera en que no lo harían normalmente. Representa el deseo de tener efecto, de ejercer influencia y de controlar a otras personas. Las personas que tienen esta necesidad prefieren las situaciones competitivas y de estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

Necesidad de afiliación: es la necesidad de tener relaciones humanas, de establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables. Se manifiesta en el deseo de ser querido y aceptado por otros. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación y no de competición, y desean relaciones que involucren una comprensión recíproca.” (Chiavenato, 2004)

## **12. Teoría de Expectativas**

“(…) La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando cree que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

- i. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

- ii. Relación desempeño-recompensa: grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea
- iii. Relación recompensas-metas personales: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y el atractivo que tiene dichas recompensas potenciales para el individuo.” (Robbins & T, 2009)



Figura 2.- Teoría de las expectativas

Fuente: (Robbins &amp; T, 2009)

### 13. Teoría de la Equidad de Stancey Adams

“(…) Las personas comparan su trabajo con el de otras, es decir, aquello que aportan, como su esfuerzo,, experiencia, educación, competencia y los resultados que obtienen, como la remuneración, los aumentos y los reconocimientos. Las personas hacen comparaciones entre su trabajo las entradas y los resultados obtenidos con los de otras personas. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad. Cuando perciben que estas relaciones son desiguales, entonces experimentan una tensión negativa que las lleva a la necesidad de emprender una acción correctiva con el fin de eliminar cualesquier injusticia. (…)

Las personas pueden emplear cuatro puntos de referencia para su comparación.



- 1) *Yo interno*: las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.
- 2) *Yo externo*: las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.
- 3) *Otro interno*: una persona o grupo dentro de la misma organización.
- 4) *Otro externo*: otra persona o grupo dentro de otra organización.

Las personas pueden comparar con amigos, vecinos y compañeros de la misma organización y de otras organizaciones, o con empleos que han tenido antes.” (Chiavenato, 2004)

Otros conceptos a considerar son los siguientes:

### **Responsabilidad**

“En términos generales, la responsabilidad es la capacidad de toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, inteligente y libre, así como la relación de causalidad que une al autor con el acto que realice. La responsabilidad se exige solo a partir de la libertad y de la conciencia de una obligación. Para que exista la responsabilidad, el autor del acto u omisión que haya generado una consecuencia que afecte a terceros, debe haber actuado libremente y en plena conciencia.” (Gerencia.com)

### **Comunicación**

“La comunicación es el punto que enlaza a los individuos para que compartan sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.” (Chiavenato, 2004)

### **Satisfacción**

Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. (Robbins & T, 2009, pág. 96)



### **Percepción**

Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. (Robbins & T, 2009, pág. 97)

### **Desempeño laboral**

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.” (EcuRed)

## **6.- DISEÑO METODOLOGICO**

### **Tipo de investigación.**

En este trabajo se aplicará la Investigación de tipo Descriptiva, Explicativa y Correlacional.

Además se aplicara el tipo de investigación explicativo visto que buscaremos las relaciones de causalidad que impactan al fenómeno económico observable.

**Investigación Descriptiva:** Mediante esta investigación se pretende obtener información sobre situaciones y eventos similares, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos en la realidad.

**Investigación Explicativa:** Esta investigación tiene como finalidad explicar el evento, llegando a conocer el origen de las causas, utilizan básicamente metodología cuantitativa.

**Investigación Correlacional:** Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el evento, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al clima organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa y efecto.





### **Recolección de información.**

Para la elaboración de este trabajo, se utilizara las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias: levantamiento de información mediante la encuesta aplicada a los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS.
- Fuentes secundarias: se utilizara material bibliográfico como: libros, tesis, artículos en revistas y páginas web.

### **Tratamiento de la información.**

Para el manejo de la información se utilizara tablas, cuadros y gráficos, etc. Además utilizaremos programas informáticos como: Microsoft Word, Microsoft Excel y el programa SPSS.

## **7.- ESQUEMA TENTATIVO**

	Introducción <b>CAPITULO I “ANTECEDENTES”</b> 1.1. Generalidades. 1.2. Antecedentes. 1.3. Directrices Generales. 1.4. Estructura Organizacional
	<b>CAPITULO II “METODOLOGIA”</b> 2.1. Tipo de Investigación 2.2. Población 2.3. Operacionalización de variables 2.4. Métodos e instrumentos para la recolección de datos. 2.5. Procesamiento de la información.
<b>Objetivos Específicos:</b> 1. Diagnosticar la situación real sobre el clima organizacional	<b>CAPITULO III “RESULTADOS”</b> 3.1. Resultados de la encuesta de Clima Organizacional



<p>en el que los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGS. desarrollan sus actividades, a través de encuestas, para detectar puntos débiles que deben ser fortalecidos.</p> <p>2. Determinar las falencias que existen en los factores extrínsecos de trabajo de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS</p> <p>3. Detectar cual es la situación en cuanto al factor Motivación de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS</p> <p>4. Evaluar el desempeño laboral, y la relación con el clima organizacional de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de La CEM AUSTROGAS</p>	<p>3.2. Resultados de la encuesta de Desempeño Laboral</p> <p>3.3. Relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral</p>
	<p><b>“CONCLUSIONES RECOMENDACIONES”</b></p> <p>Y</p> <p>Conclusiones</p> <p>Recomendaciones</p>
	<p><b>BIBLIOGRAFIA ANEXOS</b></p>



## .- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
1. Procedimiento del diseño de tesis.								
2. Aprobación del diseño.								
3. Recolección de información para el Cap. I.								
4. Sistematización de información del Cap. I.								
5. Redacción del Cap. I.								
6. Revisión Cap. I.								
7. Recolección de información para el Cap. II.								
8. Sistematización de información del Cap. II.								
9. Redacción del Cap. II.								
10. Revisión Cap. II.								
11. Recolección de información para el Cap. III.								
12. Sistematización de información del Cap. III.								
13. Redacción del Cap. III.								
14. Revisión Cap. III.								
15. Recolección de información para el Cap. IV								
16. Sistematización de información del Cap. IV								
17. Redacción del Cap. IV								
18. Revisión Cap. IV.								
19. Recolección de información para el Cap. V								
20. Sistematización de información del Cap. V								
21. Redacción del Cap. V								
22. Revisión Cap. V								
23. Conclusiones y recomendaciones. Cap. VI.								
24. Presentación de la tesis final al Director de Tesis.								
25. Elaboración de ajustes a la tesis.								
26. Impresión Final.								
27. Presentación al Director.								



## 9.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

El presupuesto referencial de gastos a incurrir en la elaboración de nuestra tesis son:

CONCEPTO	CANTIDAD	P.U.	PRECIO TOTAL
Copias	250	0.02	5.00
Anillados	2	1.50	3.00
Impresiones	100	0.15	15.00
Impresiones	300	0.05	15.00
Impresiones	50	0.20	10.00
PDF	3	8.00	24.00
Empastados	2	10.00	20.00
Bibliografía	1	50.00	50.00
Imprevistos	1	30.00	30.00
<b>TOTAL</b>			<b>172.00</b>